بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

**جامعة بوليتكنك فلسطين**

**كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات**

**مشروع تخرج بعنوان:**

# واقع الدعم كأحد عناصر البيئة الممكنة للريادة في حاضنات الأعمال في مدينة الخليل

**فريق العمل:**

**رغد الحرباوي** **أميرة درابيع**

**جينان أبو طير** **ياسمين عمار**

**بإشراف الدكتور:**

**د. مروان جلعود**

**قدمت هذه الدراسة كإحدى متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.**

**للعام الدراسي 2019-2020**

# الإهداء

نهدي إنجازنا هذا إلى وطننا الحبيب، وإلى جامعتنا الأبية التي كانت عونًا لنا في تقدمنا

إلى أهلنا الذين تعبوا من أجلنا لنصل إلى ما نحن عليه الآن.

إلى كل الأحبة والأصدقاء نهدي عملنا هذا ونرجو أن يرفعنا الله به درجة في الدنيا والآخرة.

# الشكر والتقدير

الحمد والشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين
الذي أتم علينا نعمه وقدرنا على استكمال مسيرتنا التعليمية.

نتقدم بجزيل الشكر إلى جامعتنا ومدرسينا على عطائهم وما قدموه لنا من علمهم وخبراتهم خلال سنوات الدراسة.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور الفاضل" مروان جلعود "على سعة صدره وحسن تعاونه حيث قدم لنا الكثير من التوجيهات والإرشادات، وبذل الكثير في مساعدتنا على تخطي المصاعب العلمية من أجل إتمام هذه الدراسة.
إلى كل من ساهم وتعاون في إتمام هذه الدراسة إليهم جميعاً عظيم الشكر والعرفان.

# جدول المحتويات


الإهداء ..... ب

الشكر والتقدير ..... ج

جدول المحتويات ..... د

فهرس الجداول والملاحق ..... و

ملخص الدراسة ..... ز

Abstract ..... ح

الفصل الأول الإطار العام للدراسة ..... 9

1.1المقدمة: ..... 9

1.2 مشكلة الدراسة: ..... 10

1.3أهمية الدراسة: ..... 11

1.4 أهداف الدراسة: ..... 11

1.5 حدود الدراسة: ..... 12

1.6 محددات الدراسة: ..... 12

1.7 مصطلحات الدراسة: ..... 12

الفصل الثاني ..... 15

الإطار النظري والدراسات السابقة ..... 15

2.1 الإطار النظري ..... 15

2.1.1 حاضنات الأعمال: ماهيتها وأنواعها ..... 15

2.1.1.1مفهوم حاضنات الاعمال: ..... 15

2.1.1.2 أهداف حاضنات الأعمال ..... 17

2.1.1.3 فوائد حاضنات الأعمال ..... 18

2.1.1.4 أنواع حاضنات الأعمال ..... 19

2.1.1.5 المشاكل التي تواجه الحاضنات: ..... 20

2.1.1.6 خدمات حاضنات الأعمال ..... 21

2.1.2 المشاريع الريادية ..... 24

2.1.2.1 ريادة الأعمال Entrepreneurship ..... 24

2.1.3 نبذة عن حاضنات الأعمال والريادة في فلسطين ..... 26
2.1.3.1 معيقات الريادة في فلسطين ..... 26
2.1.3.2 حاضنات الأعمال في فلسطين: ..... 27
2.2 الدراسات السابقة ..... 29
2.2.1 التعقيب على الدراسات السابقة ..... 36
الفصل الثالث ..... 38
منهجية الدراسة وإجراءاتها ..... 38
3.1 منهجية الدراسة: ..... 38
3.2مجتمع الدراسة: ..... 39
3.3 أداة الدراسة: ..... 40
3.4 وصف أداة الدراسة: ..... 40
3.5 صدق وثبات أداة الدراسة: ..... 42
3.6 المعالجة الاحصائية: ..... 43
3.7 مقياس الدراسة ..... 44
الفصل الرابع ..... 45
عرض وتحليل نتائج الدراسة ..... 45
4.1 عرض نتائج تحليل أسئلة الدراسة ..... 45
الفصل الخامس ..... 54
النتائج والتوصيات ..... 54
5.1 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة ..... 54
5.2 الاستنتاجات: ..... 60
5.3التوصيات: ..... 62
قائمة المراجع والمصادر ..... 63

# فهرس الجداول والملاحق

جدول رقم (1.3) خصائص مجتمع الدراسة ..... 39
جدول (2.3) الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة ..... 39
جدول (2.3) يوضح محاور وفقرات أقسام الاستبانة ..... 42
جدول (4.3) تصنيف الإجابات ودرجاتها ..... 42
جدول (5.3) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة ..... 43
جدول (6.3) مقياس الدراسة ..... 44
جدول (1.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين على واقع الدعم في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في مدينة الخليل. ..... 45
الجدول (2.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين حول دور الدعم في فرص نجاح المشروع المحتضن. ..... 51
الجدول رقم (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين حول دور الدعم في استدامة حاضنات الأعمال في مدينة الخليل. ..... 52
ملحق رقم (1) ..... 67
الاستبانة ..... 67

# ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص ومكونات عنصر الدعم في منظومة البيئة الممكنة لريادة الاعمال التي تتصف بها حاضنات الاعمال في مدينة الخليل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة، لجمع البينات، حيث وزعت الاستبانة على (7) موظفًا ومديرًا في حاصنات الأعمال والتكنلوجيا في مدينة الخليل، وتم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: تقدم حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في مدينة الخليل خدمات الدعم للمشاريع الريادية المحتضنة وهي: الخدمات الإدارية، والخدمات الفنية، والخدمات التسويقية، والخدمات الاستشارية، والخدمات اللوجستية، والخدمات التمويلية، وخدمات تنمية الموارد البشرية، كما تساهم الحاضنات في النمو الاقتصادي للدولة وتعزيز برامج التنمية المستدامة، ومن أهم تحديات عمل حاضنات الأعمال أن سقف التمويل الخارجي للمشاريع محدود.

وعلى ضوء النتائج توصي الدراسة بعدة توصيات، من أبرزها: ضرورة وضع استراتيجية وطنية لإدارة عمل حاضنات الأعمال لضمان ديمومتها، ضرورة تقديم الدعم المحلي والدولي لحاضنات الأعمال خاصة في تمويل الحاضنات والمشاريع الريادية، وضرورة اتخاذ أصحاب المشاريع الجدية واستغلال الموارد المتاحة أثناء وبعد فترة الاحتضان.

## Abstract

The study aimed to identify the characteristics and components of the support component in entrepreneurship eco system that characterizes business incubators in the city of Hebron, and the study used the descriptive analytical approach.

The study used questionnaire tool to collect the data as it was distributed to (7) employees and managers in business incubators and technology in the city of Hebron, has been They were chosen by complete census method.

After data collection and analysis, the study reached several results, the most important of which are: Business and technology incubators in Hebron provide support services for incubated entrepreneurship projects, namely: administrative services, technical services, marketing services, consulting services, logistics services, Funding and human resources development services.

Incubators also contribute to the economic growth of the country to promote sustainable development programs, and one of the most important business challenges is business incubators that the ceiling of external financing for projects is limited.

In light of the results, the study recommends several recommendations, the most prominent of which are: The need to develop a national business incubation management strategy to ensure its sustainability, the necessity of providing local and international support to business incubators, especially in financing incubators and entrepreneurial projects, and the need to take owners of serious projects and exploit the available resources during and after the incubation period.

# الفصل الأول

# الإطار العام للدراسة

## 1.1المقدمة:

إن ما يحدث في عصرنا من تغيرات متسارعة ومواكبه للمجالات كافة يمثل نقطه تحول نحو الكثير من المفاهيم الجديدة والمتميزة التي تتيح فرصه النمو والرقي للمؤسسات بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام، وقد أخذ الاهتمام بالمشاريع الصغيرة المنبثقة من الأفكار الإبداعية وأصحاب الريادة في مجال الأعمال يزداد يوما بعد يوم إدراكا لأهمية دورها الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني، ويأتي هذا الاهتمام بهذا المجال بسبب انتشاره في مختلف المدن إلى جانب تنوع نشاطاته التي أصبحت تشمل قطاعات مختلفة من الأعمال.

إن أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاقتصاديات الوطنية شكل دفعا لأغلب دول العالم للتركيز عليها ودعمها بمختلف وسائل التحفيز والتشجيع من خلال وضع الاستراتيجيات لتنميتها، لا سيما وأن مثل هذه المشاريع تشكل ما نسبته 90% من مشروعات العالم المتقدم والنامي على حد سواء (جواد، 2007).

وتعتبر حاضنات الاعمال احدى الآليات الحديثة الخاصة بدعم المشروعات الصغيرة واعادة الهيكل الاقتصادي من خلال نشر ثقافة العمل الفردي واكتساب التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها. اذ تنال حاضنات الاعمال في الوقت الراهن اهتماما" كبيرا" من قبل الكثير من الدول ومنها دولة فلسطين، لأنها توفر مزايا مهمة للمشروعات الصغيرة، ويعود سبب الحاجة إلى هذه المؤسسات إلى كون تأمين خدمات المشاريع الصغيرة والمتوسطة يعتبر مكلفا نظرا لكادرها الإداري الصغير(خربوطلي، 2018).

لذا فإن دعم المشاريع الصغيرة يؤثر بشكل إيجابي على بنية الاقتصاد الوطني ويساهم في نموه ويشجع على إنشاء مؤسسات كفيلة بخلق فرص عمل تساهم في استيعاب الكثير من القوى العاملة وبالأخص من فئة الشباب الذين يسعون إلى اقتحام سوق العمل للمرة الأولى.

تمثل الريادة النشاط الذي ينشأ ويدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، وهذا ما يطلق عليه بالريادة الخارجية، كما تكون الريادة ضمن المنظمة القائمة وتمثل عندها مغامرة جديدة من خلال إيجاد أعمال جديدة أو أعادة التجديد الاستراتيجي فيها وهذا ما يدعى بالريادة الداخلية أو ريادة الشركة. وقد أصبحت "ريادة الشركة وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص من أجل تحرك المنظمات والأفراد الى حالة جديدة من الوجود، ولا سيما بعد أن ازدادت حاجة المنظمات لتكون أكثر مبتكرة من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي وزيادة مستوى اللاتأكد" (Lassen, 2007 :109 ).

**1.2 مشكلة الدراسة:**

مشكلة الدراسة الرئيسية تتمثل في دراسة عنصر الدعم كأحد اهم عناصر البيئة الداعمة والممكنة للريادة وذلك من خلال الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي:

**سؤال الدراسة الرئيسي: كيف يلعب الدعم (support) كأحد عناصر البيئة الممكنة لريادة الاعمال دورا في نجاح مشاريع حاضنات الاعمال في الخليل وما هي مكوناته؟**

وللإجابة على السؤال الرئيسي قام فريق البحث بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع الدعم في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في مدينة الخليل؟
2. هل هناك دور لعنصر الدعم في فرص نجاح المشروع المحتضن؟
3. ما هو دور الدعم في استدامة حاضنات الأعمال في مدينة الخليل؟
4. ماهي المشاكل التي تواجه عنصر الدعم لحاضنات الأعمال؟

### 1.3 أهمية الدراسة:

هذه الدراسة ستمكن فريق البحث من انهاء متطلبات التخرج والحصول على درجة البكالوريوس في تخصص ادارة الاعمال المعاِصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات تخصص إدارة الأعمال المعاصرة من جامعة بوليتكنك فلسطين، كما ان هذه الدراسة ستمكن فريق البحث من معرفة ماهية واقع عنصر الدعم في حاضنات الأعمال، وتعتبر هذه الدراسة بمثابة فرصة للباحثين يحاولون من خلالها اثراء الجانب البحثي لديهم واكتساب مهارات جديدة في مجال البحث العلمي وفي تطوير المعرفة العلمية لديهم.

كما وتعتبر الدراسة مرجعا جيدا لدراسات مستقبلية في هذا الموضوع، وتسهم في زيادة الثروة المكتبية والمراجع في الجامعة (وخاصة لقلة توفر دراسات عربية عن هذا الموضوع) ليتمكن الطلاب من الاستفادة منه في تخصص إدارة الاعمال المعاصرة.

كما وأنها ستعمل على توفير الاتي:

أولا: السماح لطرف خارجي الاطلاع على ما هو الواقع من منظور مختلف وتفحص الموضوع من زاوية مختلفة عما ينظر لها العاملون في المجال.

ثانيا: قد تساهم هذه الدراسة في محاولة جسر الهوة بين ما هو واقع ومقدم وحقيقة المطلوب من هذه المؤسسات والأطراف.

### 1.4 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على خصائص ومكونات عنصر الدعم في منظومة البيئة الممكنة لريادة الاعمال التي تتصف بها حاضنات الاعمال في مدينة الخليل، وذلك من خلال:

1. التعرف على واقع الدعم في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في مدينة الخليل.
2. التعرف على مدى تأثير الدعم على استدامة حاضنات الأعمال في مدينة الخليل.

3. دراسة عناصر الدعم (الدعم الاداري، الدعم الفني (الاستشاري)، الدعم اللوجستي، والدعم التسويقي)، لمنظومة البيئة الممكنة للريادة لمعرفة مدى مساهمتها في انجاح المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل.
4. التعرف على مدى تأثير الدعم على نجاح حاضنات الأعمال في تأدية دورها في إنجاح المشاريع الصغيرة.
5. التعرف على المشاكل التي تواجه عناصر الدعم في حاضنات الأعمال.

**1.5 حدود الدراسة:**

- **حدود زمانية:** وذلك خلال الفصلين الدراسيين الاول والثاني من العام الدراسي 2019–2020 (شهر 9/2019 إلى شهر 5/2020)
- **حدود مكانية:** وتشمل الدراسة الحالية ثلاثة حاضنات في مدينة الخليل وهي (حاضنة بلدية الخليل، حاضنة جامعة بوليتكنيك فلسطين، وحاضنة غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل) وسيتم استهداف مدراء المؤسسات ذات العلاقة والعاملين فيها.
- **الحدود الموضوعية:** ستتناول هذه الدراسة عناصر(منظومة) البيئة الممكنة للريادة في حاضنات الأعمال في مدينة الخليل.

**1.6 محددات الدراسة:** من التحديات التي واجهت فريق العمل هي الوصول إلى مجتمع الدراسة لتوزيع الاستبيان وذلك بسبب حالة الطوارئ (انتشار فايروس كورونا)، ولكن تم حل هذه الاشكالية من خلال توزيع الاستبيان الكترونيا عبر البريد الالكتروني.

**1.7 مصطلحات الدراسة:**

**ريادة الاعمال:** ارتبط مصطلح الريادة (Entrepreneurship) منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره الى الاقتصاد الفرنسي. إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur)،

ذلك الفرد الذي يتولى (Undertakes) مشروع أو نشاط مهم، ويستخدم لوصف الفرد المخاطر الذي يحرز التقدم الاقتصادي من خلال إيجاد طرائق جديدة أفضل لعمل الأشياء، في المنظمات القائمة أو أنشاء منظمات جديدة ، وبذلك أصبحت الريادة أحدى عوامل الإنتاج الأربعة الأساسية إلى جانب الأرض والعمل ورأس المال . **(Sethi,2005:5)**

**Entrepreneur (رائد الأعمال):** هو الشخص الذي يقرر إنشاء وإدارة أي مؤسسة خاصة أو مشروع ربحي صغير ويتولى القيام بهذه المهمة معتمدا على توفير المصادر والموارد اللازمة مع الأخذ في الاعتبار المخاطر المحسوبة والأرباح أو العوائد المتوقعة من هذا المشروع.

**الحاضنة (Incubator):** عبارة عن منظومة عمل متكاملة تعمل على توفير كل السبل اللازمة لزيادة نسبة نجاح المشاريع الصغيرة من خلال توفير مكان مجهز بكل الامكانات وتدار الحاضنة عن طريق ادارة متخصصة **(هيكل، 2003)**.

وقد عرف **الشميمري وسرور 2013** الحاضنة على انها وحدة خدمية تهدف الى تحويل الافكار والابتكارات الى مشروعات اقتصادية منتجة وذلك من خلال تقديم عدد من خدمات التأهيل والدعم المادي والمعنوي والاستضافة والارشاد لرواد الاعمال.

**مفهوم حاضنات الاعمال:**

حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات واليات المساندة والاستشارة توفرها ولمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة بأداء قانوني وخبرة وعلاقات للرياديين الذين يرغبون في اقامة مؤسساتهم الصغيرة بهدف تخفيف الاعباء وتقليص تكاليف مرحلة الانطلاق بالنسبة لمشاريعهم ويشترط على المؤسسات المحتضنة ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة والتخرج منها وتعتبر مرحلة الانطلاق هي المرحلة الاصعب والاقسى بالنسبة لمعظم المؤسسات **(UNESCWA)**.

**المشروع الصغير في فلسطين:** هو المشروع الذي لا يزيد راس ماله عن خمسين ألف دينار، كما يتم اعتبار المشروع الذي يوظف اقل من عشرة عمال مشروع صغير **(ذياب، 2008)**.

**Entrepreneurship ECO System (منظومة البيئة الممكنة للريادة):** هو نظام يتألف من عدة عوامل وعناصر واطراف مترابطة (منشئات ريادية، الموارد، الناس، المناخ الضروري للمساعدة على انماء وريادة الاعمال) تتفاعل داخل منطقة جغرافية ومن اهم هذه العوامل ما يلي: السياسات العامة الموارد البشرية، التمويل، الدعم، الأسواق، الثقافة والمعايير المجتمعية.

**Entrepreneur (رائد الأعمال):** إن رائد الأعمال هو الشخص الذي يقوم بتطوير وبناء نموذج العمل التجاري وجمع الموارد البشرية والمالية لبدء مشروع معين، ومن ثم يقوم بتشغيلها ويكون مسؤولاً عن نجاحها وفشلها **(Juneja, 2019)**.

**مفهوم عنصر الدعم:** هو مجموعة من الأنشطة الداعمة للرياديين و/او الاعمال الناشئة تقوم بها مجموعة من الأفراد والمؤسسات والشركات والمنظمات وحاضنات الأعمال التي تسهل وتدعم انشاء الأعمال وتوسعها، وتعتبر العناصر المكونة للبيئة الداعمة وتتمثل في: الخدمات الادارية، والخدمات الفنية، والخدمات الاستشارية، والخدمات اللوجستية، والخدمات التسويقية المقدمة لمشاريع حاضنات الاعمال الريادية في محافظة الخليل من الجهات ذات العلاقة المستهدفة في الدراسة.

# الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

## 2.1 الإطار النظري

### 2.1.1 حاضنات الأعمال: ماهيتها وأنواعها.

#### 2.1.1.1 مفهوم حاضنات الاعمال:

قبل التطرق إلى مفهوم حاضنات الأعمال يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم **الحاضنة (Incubator)**، وتعرف على أنها منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز ومناسب من جميع الإمكانيات اللازمة لبدء المشروع وشبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتحقة بها (النفيعي، 2018).

**مفهوم حاضنات الاعمال:**

لمفهوم "**حاضنات الأعمال**" عدة تعريفات، من جهة تعرفها الجمعية الوطنية الأمريكية NBIA (3:2012) على أنها عملية دعم الأعمال التجارية من خلال توفير إدارة التوجيه والمساعدة التقنية والاستشارات المصممة لتزايد الشركات الشابة وتوفير إمكانية الوصول إلى العملاء، وتأجير مساحة مناسبة ومرنة وعقود الإيجار، وخدمات الأعمال التجارية المشتركة، ومعدات الدعم التكنولوجي الأساسية والخدمات المساعدة في الحصول على التمويل اللازم لنمو الشركة) وهدفها الرئيس هو إنتاج الشركات الناجحة التي ستغادر برنامج الحاضنة قبل اكتفائها مالياً واستقلالها ويكون لديها القدرة على خلق فرص العمل وتسويق التكنولوجيا الجديدة وتعزيز الاقتصاديات المحلية والوطنية.

كما تعتبر "**حاضنات الأعمال**" بيئة وإطار متكامل من التجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في إدارة وتنمية المنشآت الجديدة (الإنتاجية أو الخدمية أو المتخصصة في البحث والتطوير)، ورعاية ودعم هذه المنشآت لمدة محدود (مازي، 2003).

ويرى (عيداروس وأحمد، 227:2013) أن "**حاضنات الأعمال**" عبارة عن بيئة أو إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في إدارة وتنمية المنشأة الجديدة (الإنتاجية أو الخدمية أو المتخصصة في البحث والتطوير)، ورعاية ودعم هذه المنشأة، لمدة محدودة بما يخفف عن هؤلاء الرواد المخاطر المعتادة ويوفر لهذه المنشآت فرصاً أكبر للنجاح، وذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض.

كما يعرف United Kingdom Business Incubator "**حاضنات الأعمال**" على أنها: مجموعة فريدة ومرنة للغاية من عمليات تطوير الأعمال والبنية التحتية والأشخاص، مصممة لتنمية وتنمية الأعمال الجديدة والصغيرة من خلال دعمها خلال المراحل الأولى من التطوير والتغيير( UKBI، 2013).

وتعرف "**حاضنات الأعمال والمشروعات**" أنها: مؤسسات تنموية وغير ربحية تسعى إلى دعم المبادرات الفكرية وتقديم المساعدات اللازمة للانطلاق ، وذلك عن طريق تهيئة البيئة المناسبة والتي تستطيع من خلالها المشاريع الحصول على الخدمات والإجراءات الداعمة ليصبح قادراً على الاعتماد على الذات في سوق العمل (السنوسي والدويبي، 2003).

ومن هنا يمكن تعريف "**حاضنات الأعمال**" –كما يرى فريق البحث– على أنها مؤسسات غير ربحية، ذات كيان قانوني، تهدف إلى تقديم الخدمات والاستشارات والمعدات والأدوات اللازمة لبدء

المشاريع الصغيرة بكافة أنواعها، وتقديم الدعم والرعاية اللازمين لمدة محدودة للتقليل من المخاطر التي يتعرض لها المشروع الصغير.

### 2.1.1.2 أهداف حاضنات الأعمال

لإنشاء حاضنات أعمال أهداف عدة من شأنها إنجاح فكرة الحاضنات والمتمثلة في دعم وحماية المشاريع الريادية، وكذلك تنمية الاقتصاد المحلي والعالمي وتطوير القدرات البشرية، وأهم هذه الأهداف (الزيدانين،20:2009):

1. توفير بيئة أعمال مناسبة لنمو الأعمال الجديدة في المراحل الأولى من عمرها وتشجيع روح المبادرة ومساعدة المشروعات الصغيرة في مواجهة المعيقات التي قد تواجهها في مرحلة البدء.
2. المساعدة في التوفيق والتنسيق بين المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار الرائدة للمنتسبين للحاضنة.
3. تقليل التكاليف (تكاليف الاستشارات والدراسات والاستئجار) على المبادر الجديد.
4. تجميع أفكار وابداعات الشباب الواعدين ومساعدتهم في تحويلها إلى مشروعات استثمارية ودعم المها رات العملية والإدارية.
5. تقديم مشاريع قوية للمجتمع في المستقبل قادرة على الاستمرارية والتطور.
6. تحقيق مبدأ التنمية الاجتماعية من خلال التنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع.
7. توفير آليات الدعم المناسبة لهذه الفئة الطموحة من خلال شبكة من المختصين والمستشارين في كافة المجالات.
8. المساعدة على نقل وتطوير التقنية وتوسيع مجال قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

9. تطوير تنمية البيئة المحلية من خلال التشجيع على إقامة مشروعات استثمارية صغيرة ذات مزايا تنافسية.
10. دعم العلاقات التكاملية والتشابكية بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة فيما بينها من ناحية وبينها وبين المشروعات الكبيرة من ناحية أخرى من خلال الحاضنة.
11. تقديم حزمة متكاملة من الخدمات مثل(قياس وضبط الجودة، المواصفات، قاعدة بيانات إدارية وفنية وتجارية).

**2.1.1.3 فوائد حاضنات الأعمال**

لحضانات الأعمال العديد من الفوائد المشتركة لكل من الرياديين والجامعات والدولة، وفيما يلي أهم فوائد حاضنات الأعمال لكل طرف على حدة (الخضرا،2004):

1. **للشباب الرياديين:** تمنح فرص النجاح لهم في إقامة المشاريع وتعزز الثقة بالنفس من خلال المقدرة على إقامة وادارة المشاريع وتحسين المها رات الفنية والإدارية، وتسهل عملية الاتصالات وتوفر المعلومات والمعدات البسيطة للعمل وكذلك المكان، بالإضافة إلى تقديم التمويل المطلوب لإقامة المشروع.
2. **للدول:** تساهم الحاضنات في نمو دخل الدولة وتعزز من برامج التنمية المستدامة، والتقليل من نسبة البطالة بتوفير فرص عمل من المشاريع المحتضنة، كما تروج للتطوير والتنمية الإقليمية.
3. **للجامعات ومراكز الأبحاث العلمية:** تسهم في التواصل الدائم بين الجامعات ومراكز التدريب ومراكز البحث العلمي ومختلف الأنشطة التنموية لمعرفة أهم المشكلات وطرق حلولها، وتساعد في تسويق الاختراعات التي من شأنها أن تعمل على رفع عجلة النمو بشتى مجالاته وتشجع الطلبة الجامعيين على الابتكار والمبادرة في بدء مشاريع ذات قيمة للمجتمع.

4. **للأعمال (الأنشطة):** تزيد من فرص زيادة الاختراعات والبراءات العلمية وتنمي الاقتصاد المعرفي والملكية الفكرية.

### 2.1.1.4 أنواع حاضنات الأعمال

تعد حاضنات الأعمال من أهم أنواع الدعم التي يتم تصميمها لمساندة أصحاب الأفكار الريادية والابتكارية، وذلك لإقامة مشروعات جديدة، ومن أهم هذه الأنواع (عطار، 2008):

1. **حاضنات المشاريع العامة "غير التكنولوجية":** وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المشاريع ذات التخصصات والمجالات المختلفة بمختلف أنواعها، كالمجالات الإنتاجية والصناعية والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشروعات، وتركز هذه الحاضنات على جذب المشاريع ذات الأعمال الزراعية أو الصناعية الهندسية وذلك من أجل النهوض بالأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى.
2. **حاضنات تكنولوجية** :تعمل هذه الحاضنات مع مراكز متخصصة يتم إنشاؤها على مساحة محددة من الأرض، تقوم بتوفير جميع آليات العمل اللازمة من أجل تشجيع الابتكار والإبداع وتمثل هذه الحاضنات وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشاريع ناجحة، وذلك من خلال الاعتماد على ما يتم توفيره من مثل هذه الجامعات كالبنية الأساسية، ومعامل وورش وأجهزة حديثة، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس، ومن خلال تلك الحاضنات يمكن بيان الدور الذي تقوم به هذه الجامعات في بناء التنمية الاقتصادية في عصرنا الحالي، وذلك من خلال تسويق الابتكارات التكنولوجية الجديدة والمتطورة.

3. **حاضنات الأعمال الدولية:** تركز هذه الحاضنات على التعاون المالي والدولي والتكنولوجي وذلك بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية إلى هذه الدول من ناحية، أو المساهمة في تطوير وتأهيل الشركات القومية من ناحية أخرى وتوسيع مداها إلى الأسواق الخارجية.

ويصنف البعض حاضنات الأعمال وفقا لطبيعة الخدمات المقدمة (ناجي):

1. الحاضنات الإقليمية.
2. الحاضنات الصناعية.
3. حاضنات القطاع المحدد.
4. الحاضنات البحثية.
5. حاضنات تقنية.
6. حاضنة الانترنت.
7. حاضنة الأعمال الصناعية.
8. حاضنة الأعمال السياحية.
9. حاضنة الأعمال الطبية.
10. حاضنة الأعمال الخاصة بالمعلوماتية والإعلام.

**2.1.1.5 المشاكل التي تواجه الحاضنات:**

تواجه حاضنات العمال أحيانا بعض المشاكل التي تحد من فعاليتها، ويمكن إجمال هذه المشاكل فيما يلي (أبو قحف، 2002):

1. الاعتمادية: تعتمد أحيانا الشركات المحتضنة على الحاضنة للقيام بكافة اعمال المشاريع الخاصة بهم.
2. قلة الدعم المحلي: عدم حصول الحاضنة على كافة وسائل الدعم من المجتمع المحلي، يؤثر على طبيعة الخدمات وحجمها والتي يكون بالإمكان تقديمها وتوفيرها وخاصة خدمات التمويل، والتي تشكل حجر الأساس لكل من الحاضنة والمشاريع المحتضنة.

3. توقعات أصحاب المشاريع: التوقعات المرتبطة بحجم الخدمات التي كان بالإمكان الحصول عليها وخاصة الفنية، الإدارية، والمالية، وبالتالي خيبة الأمل من عدم تلبية الحاضنة لهذه التوقعات.

هذا ومن الجدير بالذكر ان الاستدامة المالية هي من أحد أهم التحديات أو المشاكل التي تواجه الحاضنات.

تعتبر حاضنات الأعمال من المؤسسات الواجب دعمها محليًا ودوليًا، لتتمكن من تقديم خدماتها المتنوعة للمشاريع الريادية التي من شأنها زيادة فرص العمل والمساهمة في النمو الاقتصادي، حيث دعم هذه المشاريع لاستمراريتها وتطويرها يعزز من إقبال الشباب على إنشاء مشاريع ريادية وابتكارية، تحل مشكلة وتقدم قيمة مميزة للمجتمع المحلي.

### 2.1.1.6 خدمات حاضنات الأعمال

تقدم حاضنات الأعمال العديد من الخدمات الداعمة للمشاريع الريادية، وتشكل هذه الخدمات بمجموعها ما يسمى "عنصر الدعم في البيئة الممكنة" لحاضنات الأعمال، وتشمل ما يلي (ناجي):

**الخدمات الاستشارية:** حيث تقدم هذه الخدمات من قبل طاقم استشاري، ومن أبرز هذه الاستشارات في:

- الأسواق المستهدفة.
- التسهيلات القانونية والمالية اللازمة.
- إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية.
- رفع الكفاءة التسويقية.
- برمجة العمل وتخطيطه.
- آلية إنشاء المشروع.
- التوظيف واختيار الموارد البشرية المناسبة.
- آلية الرقابة على العمال وتقييمهم.
- الحصول على المعدات اللازمة للمشروع.

1. **الخدمات التسويقية،** والتي تشمل ما يلي:

- استغلال أحسن الفرص التسويقية.
- توفير أبحاث عن الحركة التجارية في الأسواق.
- تصميم استراتيجيات لإطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة.
- توفير فرص ترويجية للمشروع.
- وضع استراتيجيات تخطيط وتنفيذ للمبيعات.
- توفير المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين.
- الحصول على دعم للمنتج الوطني بالدرجة الكافية.

**2. الخدمات الإدارية:**

- إجراءات التسجيل.
- حل المشاكل المحاسبية.
- توفير معلومات عن البحوث العلمية في مجال نشاط المنشأة.
- توفير برامج لتطوير المشاريع الصغيرة.
- إعداد هيكل تنظيمي للمشروع.
- تدريب أصحاب الأعمال وتنمية قدراتهم الإدارية.
- اختصار الوقت في إجراء كافة المعاملات لإنشائها.

**3. الخدمات المالية:**

- توفير الضمانات المطلوبة للقروض المصرفية.
- التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلفة والمنتسبين للحاضنة.
- وضع تفاصيل الموازنة.
- الحصول على الآلات والتجهيزات الرأسمالية.
- تقليل التكاليف المختلفة للمشروعات الصغيرة.
- العمل مع البنوك بهدف التقليل من الضمانات المطلوبة.
- توفير برامج لبناء روابط مع المستثمرين.
- التعريف بمصادر التمويل الملائمة للمشروع.
- توفير برامج إقراض طويلة الأجل.

**4. خدمات تنمية الموارد البشرية:**

- البرامج والتدريبات لأصحاب المشروعات الصغيرة.
- الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية.
- إعداد التوصيف المهني الدقيق للمهارات التي يحتاجها المشروع.

- تهيئة الظروف الملائمة لظهور الأفكار الجديدة و المخترعات.
- دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات.
- دورات متخصصة في الإنتاج وأساليب التصدير.
- عقد اجتماعات مع بعض رجال الأعمال الناجحين للاستفادة من تجاربهم.

**5. الخدمات الفنية:**

- توفير مختبرات تكنلوجية.
- توفير مكتبة معلوماتية مرجعية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بالمواصفات المطلوبة للمنتج
- تقديم خدمات التصميم والانتاج للنماذج الأولية للمشاريع.
- المساعدة في خدمات التجربة الأولية.

**6. الخدمات اللوجستية:**

- خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص والبرامج المحاسبية.
- أعمال التصوير والطباعة والتوثيق والمحفوظات.
- خدمات الهاتف والفاكس والاستقبال والاستفسار وتنظيم المراسلات.
- خدمات الإنترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية.
- أماكن اجتماعات ملائمة.
- مكان لتخزين البضائع.
- المساعدة باختيار المقر المناسب لإقامة المشروع.

تعتبر خدمات حاضنات الأعمال لدعم المشاريع، خدمات متكاملة، تقلل من المخاطر التي يتعرض لها المشروع في مراحله الأولى، وتقلل كذلك من التكاليف التي قد يتكبدها المشروع في حال عدم أو قلة الخبرة اللازمة لتشغيل المشروع بطريقة صحيحة، وتزيد هذه الخدمات من فرصة نجاح المشاريع واستمراريتها في سوق العمل.

### 2.1.2 المشاريع الريادية

#### 2.1.2.1 ريادة الأعمال Entrepreneurship

يعرف روبرت هيزرتش، أستاذ التسويق المشارك في جامعة ولاية كينت في الولايات المتحدة الأمريكية، "**الريادة**" على أنها عملية إنشاء شيء مختلف في قيمته، من خلال تكريس الوقت والجهد الكافيين وتحمل الأعباء والأخطار المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على المكافآت المالية والقناعة الناتجة عن نجاح المشروع ( الأغا،2009).

كما يعرفها المرصد العالمي **لريادة الأعمال** Global Entrepreneurship (GEM): Monitorعلى أنها مبادرات فردية أو جماعية لإنتاج السلع والخدمات بغرض تحقيق الأرباح، (عبد الله وآخرون، 2014).

ومما سبق يمكن تعريف "**ريادة الأعمال**" على أنها مبادرات فردية أو جماعية لإنشاء مشاريع، قائمة على خلق الأفكار والابداع والابتكار في تقديم المنتجات أو الخدمات للفئة المستهدفة بطريقة تميزها عن مثيلاتها في السوق.

ويجدر بنا الإشارة إلى مفهوم **رائد الأعمال** فهو الشخص الذي يقوم بتطوير وبناء نموذج العمل التجاري وجمع الموارد البشرية والمالية لبدء مشروع معين، ومن ثم يقوم بتشغيلها ويكون مسؤولاً عن نجاحها وفشلها (Juneja, 2019).

ويجب التفريق بأن رائد الأعمال ليس بالضرورة أن يكون هو مدير المشروع، حيث أن رائد الأعمال يقوم بجمع المصادر التمويلية والموارد اللازمة لبدء المشروع ويتحمل مخاطر الفشل والنجاح بينما المدير تقتصر مهمته على قيامه بمهام إدارية لتشغيل المشروع.

**البيئة الداعمة لريادة الأعمال:**

هذا يعني أن رواد الاعمال وحدهم لن يستطيعوا النجاح إذا افتقروا للمقومات الاساسية، ولن يستطيعوا النجاح حتى إذا امتلكوا تلك المقومات اثناء عيشهم في بيئة او دولة لا تشجع روح المخاطرة وتسامح الفشل والأهم من ذلك كله هو عجز هذه البيئة من توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح هؤلاء الرواد (Juneja, 2019).

ومن هنا تأتي حاجة ريادة الأعمال إلى من يوفر لهم البيئة الداعمة لا سيما في الدول النامية، ولذلك فإن حاضنات الأعمال تعتبر أفضل من يقدم البيئة الداعمة للمشاريع الريادية بمنظومة متكاملة من الخدمات بين رواد الأعمال والخبراء والمؤسسات الكبرى في المجتمع المحلي والدولي.

**الدور الاقتصادي لريادة الأعمال:**

إن ريادة الأعمال تعتمد على الابداع وخلق فرص جديدة لذا لها دور هام في عجلة الاقتصاد المحلي، أهمها:

1. إنشاء أسواق جديدة: فرواد الأعمال هم أناس مبدعون ومنشئون للموارد والفرص فهم يخلقون عملاء وبائعين وهذا ما يجعلهم مختلفي عن رجال الأعمال التقليديين.
2. .اكتشاف مصادر جديدة للمواد: لدى رواد الأعمال القدرة على اكتشاف مصادر جديدة للمواد ليحسنوا شركاتهم. في مجال الأعمال، فهم يستطيعون تطوير مصادر جديدة للمواد تتم بميزة تنافسية من حيث النقل والتكلفة والجودة.
3. تحريك الموارد الرأس مالية: ينظم رواد الأعمال عناصر الإنتاج، مثل الأرض والأدوات والمواد الخام والعمال ورأس المال، بحيث يمزجون هذه العناصر لخلق بضائع وخدمات جديدة .
4. تقديم تكنولوجيا جديدة، صناعات جديدة ومنتجات جديدة: فرواد الأعمال يحسنون استغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب. لذلك فهم يقدمون أشاء جديدة ومختلفة بعض الشيئ.

5. خلق فرص عمل جديدة: حيث أن أكبر موفر لفرص العمل هو القطاع الخاص فأن ملايين فرص العمل تقدمها المصانع وصناعة الخدمات والشركات الزراعية وبعض الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي المزيد من الوظائف للعاطلين عن العمل.

### 2.1.3 نبذة عن حاضنات الأعمال والريادة في فلسطين

مع تنامي معدلات البطالة في صفوف الخريجين من التخصصات الأكاديمية فإن تأسيس المشاريع هو خيار بديلٍ أو موازٍ لخيار العمل بأجر لدى الغير، وتعتبر ريادة الأعمال واحدة من ركائز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل وزيادة الناتج المحلي، حيث إن المبادرات التي يقدمها الشباب والشابات لإنشاء مشروعات صغيرة تعتبر من الآليات التي تسهم في مواجهة البطالة والتهميش الاجتماعي وهي تسهم في صقل المهارات والارتقاء، وينظر إلى ريادة الأعمال بأنها فرصة لتحقيق استقلال واثبات المواهب والقدرات الريادية على قدم المساواة مع الريادي بالإضافة إلى أن الريادة تشكل قاطرة رئيسية لتحقيق التنمية، خاصة إذا ما وجدت التسهيلات الحكومية واهتمام المستثمرين، خصوصا أن العالم يتجه نحو ريادة الأعمال (الطويل، 2018).

تعتبر ريادة الأعمال في فلسطين منفذا إلى الحرية المالية للشباب الريادي، لا سيما مع تزايد معدلات البطالة من الخريجين الفلسطينيين، وتأتي هذه المشاريع بأفكار بناءة بحاجة إلى الدعم من ذوي الاختصاص والخبرة، وممن هنا نشأ دور حاضنات الأعمال وضرورة تواجدها في فلسطين، لدعم هذه الفئة من المشاريع والتي تؤمن لهم الحاضنات مجموعة من الخدمات الداعمة التي تقلل من المخاطر ونسبة الفشل للمشروع خاصة في مراحله الأولى، مما يزيد من نسبة نجاح المشروع.

وتستمر الحاضنات بدعم المشاريع المحتضنة لمدة محدودة ما يقارب من عام إلى عامين، حتى يستطيع الريادي الاستمرار بمشروعه في سوق العمل.

#### 2.1.3.1 معيقات الريادة في فلسطين

1. **البيئة الاقتصادية في فلسطين:** وتعتبر أحد أهم المعيقات للتنمية الاقتصادية لأنها بيئة غير مستقرة ، نتيجة اعتمادها على المساعدات الخارجية، ولا ننكر الاحتلال الإسرائيلي وسياساته تجاه الاقتصاد الفلسطيني من حيث صعوبة الحصول على المواد الخام وخدمات التسويق نتيجة

حصار الحدود الفلسطينية مما يضر معه إلى فشل بعض المشروعات الريادية من جهة وهجرة العقول المبتكرة من جهة أخرى (أبو مدللة والعجلة،2013).

2. **عملية تمويل المشروعات الريادية،** حيث تعتبر القروض من مؤسسات التمويل من العوامل المرهقة للمشروعات الريادية التي قد تؤدي إلى إجهاض العملية كاملة قبل اكتمال نموها، وعليه يجب على جميع المسؤولين في الدولة المساعدة
3. **ثقافة ريادة الأعمال:** يجب نشر ثقافة ريادة الأعمال من خلال التعليم والتربية والنشأة الصحيحة لنعزز العمل الحر وعدم الاعتماد على مصدر واحد للرزق وتحفيز الهمم وتشجيع الابتكار والابداع لدى طلابنا وطالباتنا.

لذا فإن توفير سبل التمويل اللازم للمشروعات الريادية من خلال مؤسسات داعمة داخلية وخارجية، أمر ضروري لديمومة الحاضنات من جهة وديمومة المشاريع الريادية من جهة أخرى.

### 2.1.3.2 حاضنات الأعمال في فلسطين:

لقد شهد قطاع ريادة الأعمال تطوراً مؤخراً على المستوى الدولي والمحلي، ولا تخلو فلسطين من حاضنات أعمال تقوم على تقديم الخدمات الداعمة المتنوعة للمشاريع الريادية، ويوجد في فلسطين (35) حاضنات أعمال موزعة ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة ومن أبرزها:

1. "عربرونور" Arabreneur: (الضفة الغربية)
2. حاضنة الأعمال والتكنولوجيا Business and Technology Incubator: (غزة)
3. منتدى سيدات الأعمال– مركز تطوير الأعمال BWF: (الضفة الغربية)
4. غزة سكاي جيكس Gaza Sky Geeks :(غزة).
5. حاضنة يوكاس التكنولوجية :(غزة)
6. حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل (الضفة الغربية)
7. حاضنة أعمال جامعة بوليتكنك فلسطين: (الضفة الغربية)
8. حاضنة أعمال بلدية الخليل: (الضفة الغربية).

وقد أطلقت الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية PCS مؤشر الريادة في حاضنات الأعمال الفلسطينية بالشراكة مع (35) مؤسسة وحاضنة أعمال في الضفة الغربية وغزة

والقدس و(55) خبير في هذا القطاع، ويأتي إعداد هذا المؤشر ضمن أنشطة برنامج "تعزيز التبادل والتعاون الاقتصادي ودعم شراكات الأعمال عبر الحدود" بتمويل من الاتحاد الأوروبي، ومن خلال "المبادرة الأوروبية لبناء السلام"، حيث يسعى البرنامج إلى تعزيز التعاون الاقتصادي وخلق ظروف أفضل لتطوير ريادة الأعمال في الاراضي الفلسطينية المحتلة (دنيا الوطن، 2019).

## 2.2 الدراسات السابقة

**الدراسات العربية:**

**1. دراسة (القواسمة، 2010) بعنوان:**

**حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية، وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحتاج إليها.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وقد تم مسح مجتمع الدراسة والمكون من جميع العاملين في حاضنات الأعمال والأفراد المحتضنين كمشروع صغير في حاضنات الأعمال في الضفة الغربية (الخليل، نابلس، رام الله)، والبالغ عددهم 42 )

(فرداً، وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها:

- تعاني المشاريع الصغيرة في فلسطين العديد من المشاكل والتي يمكن ان تسبب لها الفشل في بداية حياتها.
- يتسم تقديم الخدمات من قبل حاضنات الأعمال بأنها متدنية ولا تعمل على دعم المشاريع بشكل كبير، وهذا عائد إلى نقص الخبرة في هذا المجال وانخفاض الامكانيات المتوفرة لديها.
- وقد كان مستوى تقديم الخدمات أثناء فترة الاحتضان أفضل بكثير، من الفترة التي كانت بعد التخرج من الحاضنة.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة متابعة المستفيدين من الحاضنات بعد الخروج بمشاريعهم، ومحاولة مساعدتهم للنهوض بأعمالهم ولو لفترة زمنية محدودة، والتركيز على توفير المزيد من الخدمات المالية والتسويقية لأهميتها للمشاريع سواء أكان أثناء فترة الاحتضان أو بعدها ، وضرورة الاستفادة من التجارب السابقة لإقامة الحاضنات التكنولوجية في الدول المتقدمة وبعض الأقطار العربية خاصة مصر واعتبار ذلك جزء من التعاون التكنولوجي والاقتصادي مع تلك الدول.

**2. دراسة (رمضان، 2013) بعنوان:**

**عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال.**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة الإحصائية بين عناصر البيئة الخارجية المحفزة للشروع في أعمال ريادية، والعوامل التي تقف عائقاً أمام إنشائها، أو الشروع في أعمال ريادية، وذلك بالنسبة إلى طلاب الجامعات السورية الخاصة والعامة ,باستخدام بعض متغيرات المرصد العالمي لريادة الأعمال Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- ترى النسبة الكبرى من عينة الدراسة أن السياسات الحكومية بشكل عام غير ملائمة وغير كافية من أجل تشجيع الطلاب على الشروع بأعمال ريادية.
- تبين أن الثقافة الوطنية نحو ريادة الأعمال غير مشجعة لريادة الأعمال.
- عدم كفاية برامج التمويل ,والبرامج الحكومية فيما يتعلق بحاجات المشروعات الريادية في التمويل.

وأهم توصيات الدراسة: ضرورة إعادة النظر بالسياسات الحكومية، والتشريعات المرتبطة بالمشروعات الريادية، والحاجة إلى نشر وعي لدى المجتمع بشكل عام عن أهمية العمل الحر، والأعمال الريادية بشكل خاص من خلال الجامعات والمنتديات الثقافية الخاصة بالطلاب الجامعيين، وضرورة إيجاد وابتكار برامج تمويل ملائمة للمشروعات الصغيرة، والمشروعات الريادية.

**3. دراسة (برهوم، 2014) بعنوان:**

**دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكله البطالة لرياديي الأعمال قطاع غزة.**

هدفت الد راسة إلى التعرف على فاعلية حاضنات الأعمال في كونها أداة لحل مشكلة البطالة لدى الشباب وخاصة رياديي الأعمال من خلال تحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع ناجحة مدرة للدخل تساعدهم في تحسين مستواهم الاقتصادي والاجتماعي وإكسابهم المهارات والخبرات الضرورية التي تؤهلهم للوصول إلى سوق العمل المحلي والدولي، من خلال دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة ضمن مشروعي( مشروع مبادرون -مشروع سبارك).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وقد استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، والتي وزعت على 90 مشروع من المشاريع المحتضنة والتي انهت فترة احتضانها في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها:

- مستوى تقديم الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا كانت متوسطة بعض الشي بينما تدنى هذا المستوى بعد التخرج.
- الاستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات يعتبر الأنسب في الحالة الفلسطينية وما يصاحبها من حصار وإغلاق، لآنه يعتمد بشكل كبير على توفير الطاقات البشرية المؤهلة مهنيا بغض النظر عن الموقع الجغرافي.
- تزداد نسبة نجاح المشروعات بزيادة نسبة الخدمات المقدمة لها من قبل حاضنة الأعمال.

**ومن أهم توصيات الدراسة:**

- ضرورة التوسع في تقديم الخدمات من قبل حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة وذلك لحاجة المشروع لها باعتبارها الاسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحه.
- ضرورة الغرس في أذهان أصحاب المشاريع المحتضنة اثناء فتره الاحتضان أهمية التكامل والدخول في شراكات فيما بينها، لآن في ذلك ضمان لتكامل الخبرات والمال والجهد.
- التنسيق بين عمل الحاضنة وبين القطاع الخاص بحيث تكون الحاضنة شريكاً في عملية التنمية وليس منافسا.
- العمل على تخصيص دعم من قبل الحكومة لحاضنات الأعمال وتسهيل برامج الإقراض والتمويل للمشاريع الجديدة.

**4. دراسة (صبرة وبخيت، 2017) بعنوان:**

**حاضنات الأعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية- دراسة تطبيقية على حاضنات قطاع غزة في الفترة من 2006-2017.**

هدفت الدراسة إلى أ قياس دور حاضنات الأعمال في تقديم المساعدات والعون للمشاريع الريادية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة ووزعت على 192 مشروعا ريادیا، في قطاع غزة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أفاد 59 % من أفراد العينة أن الحاضنات ساهمت بأكثر من 50 % في نجاح مشروعاتهم، بينما أفاد 41 % من أفراد العينة أن الحاضنات كان لها دور في إنجاح مشاريعهم بنسبة أقل من50% ، كما أظهرت النتائج أن 78 % من أفراد العينة يروا أن نجاح مشروعاتهم كان بسبب الفكرة الرئيسية لها.

**ومن أهم توصيات الدراسة:** ضرورة أن تقوم الحاضنات باختيار المشاريع للقطاعات الأكثر إنتاجية كالقطاع الزراعي والصناعي والخدماتي، مع ضرورة إحداث توازن بين القطاعات المختلفة لخدمة مسيرة التنمية الشاملة، وبضرورة تنمية خدمات الحاضنات المتعلقة بخدمات التمويل من خلال البحث عن مصادر تمويل متنوعة.

**5. دراسة (النفيعي، 2018) بعنوان:**

**الأثر المتوقع من إنشاء حاضنات الأعمال بجامعة الطائف على دعم وتطوير المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الطائف– دراسة استطلاعية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المتوقع من إنشاء حاضنات الأعمال بجامعة الطائف على دعم وتطوير المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الطائف.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- أن رواد الأعمال يؤيدون فكرة إنشاء حاضنة اعمال بجامعة الطائف وذلك دعم وتطوير المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الطائف.
- تساهم الحاضنات في النمو الاقتصادي للدولة وتعزز برنامج التنمية المستدامة.

ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة إنشاء حاضنة اعمال بجامعة الطائف لدعم وتطوير المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الطائف، وضرورة أن تشجيع الدولة على قيام حاضنات الأعمال التي تدعم المشاريع الريادية، وتوفر الدعم المالي والفني لها.

**6. دراسة (أبو سليم، 2019) بعنوان:**

**تعزيز ريادة الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية في فلسطين**

هدفت الدراسة إلى توضيح الإجراءات وتنشيط ريادة الأعمال حتى تتمكن من المساهمة في التنمية الاقتصادية بالمجتمع الفلسطيني.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بمراجعة ودراسة الأدبيات والوثائق والتقارير الصادرة من جهات حكومية، لدراسة وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة للوصول إلى نتائج الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

البيئة الاقتصادية الفلسطينية غير مستقرة، كما أن الدور محدود لحاضنات المشاريع في الجامعات، ويتم تمويل المشروعات من خلال مؤسسات مالية لها فوائد مرهقة وتكلفة عالية على المستثمر.

**ومن أهم توصيات الدراسة:** إنشاء حاضنات من شأنها نقل وتسويق الأفكار الإبداعية من الجامعات الدراسية إلى إطار التنفيذ من خلال ربطها بسوق العمل، و حجز منتجات للمشروعات الريادية وعدم إنتاجها من قبل المؤسسات الكبيرة.

**الدراسات الأجنبية:**

**1. دراسة آيزنبيرغ (Isenberg, 2011) بعنوان:**

**The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship.**

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تطور ريادة الأعمال واستراتيجية النظام البيئي لريادة الأعمال والتحديثات التي تواجهها وأثر هذه الاستراتيجية على النواحي السياسية والاقتصادية.

واتبعت الدراسة المنهج الكيفي (النوعي) وذلك من خلال الملاحظة والتجربة العملية للباحث، وبناء على خبرته وتجاربه في ريادة الأعمال توصل إلى عدة نتائج، من أبرزها:

- أن ريادة الأعمال تدور حول طموح البحث عن الربح، ونجاحها يثري المجتمع بشكل عام الاقتصاد بشكل خاص.
- أن إنشاء نظام دعم بيئي، يجب توافر فريق عمل مستقل ومدرب من ذوي الكفاءة، لديه القدرة على التفاوض وجلب وإدارة الموارد.

ومن أهم التوصيات: ضرورة إعداد البحوث والدراسات للمجتمع والاقتصاد وذلك لتحديد أنواع ريادة الأعمال التي يحتاجها المجتمع.

**2. دراسة كارفالو وجالينا (Carvalho & Galina, 2015) بعنوان:**

**The role of business incubators for start-ups development in Brazil and Portugal.**

هدفت الدراسة إلى مقارنة الميزات والخدمات و الشبكات التي تقدمها حاضنات الأعمال (BI) لتشجيع الشركات الناشئة في البرتغال والبرازيل.

اتبعت الدراسة المنهج الكيفية (النوعي) واستخدمت المقابلة لجمع البيانات اللازمة من 8 حاضنات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: لا تكشف النتائج اختلافات معينة بين المعلومات الخاصة البرازيلية والبرتغالية ، وذلك لتقارب الثقافة بين البلدين.

ومن أهم توصيات الدراسة: أن تقدم حاضنات الأعمال خدمات أكثر ليونة ، مثل خدمات الشبكة والأعمال لإنشاء الشركات الناشئة والنمو في ظل بنية تحتية صلبة.

**3. دراسة فرناندز وآخرون (Fernández & Others, 2015) بعنوان:**

**Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem.**

هدفت الدراسة إلى دراسة عملية تقديم خدمات الأعمال من قبل حاضنات الأعمال حول العالم.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بدراسة الوثائق والتقارير الصادرة عن حاضنات

الأعمال، كما استخدمت المقابلات والاستبيانات التابعة لجمع البيانات من 255 حاضنة أعمال حول العالم.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: تعتبر حضانة الأعمال عملية متطورة وتفاعلية لتوفير خدمات ذات قيمة مضافة داخل كفاءة الطاقة للمشاريع المحتضنة.

**4. دراسة لامين وآخرون (Lamine& others, 2016) بعنوان:**

**Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development.**

هدفت الدراسة إلى بيان جوانب مختلفة من حاضنات أعمال التكنولوجيا (TBIs)، مع التركيز على دورها المتزايد كمنصات ومحركات للأنظمة البيئية الريادية الإقليمية.

استخدمت الدراسة المنهج الكيفي (النوعي)، واتبعت طريقة مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وبعد مراجعة الأدبيات الوثائق توصلت إلى عدة نتائج أبرزها:

وجود حاجة ضرورية وبشدة لتطوير نظرية موحدة للحاضنات والتي أثبتت حتى الآن أنها صعبة في ضوء الاختلافات في رعاية برامج الحاضنات والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ومن أهم التوصيات: تقترح الدراسة أن يتم نهج طريقة للاحتضان في الحالات الطارئة، على أساس أهداف البرنامج ونوع الحاضنة وحاجتها كوسيلة لمواجهة أي حالة طارئة.

**5. دراسة (Theodoraki & Messeghem, 2017) بعنوان:**

**Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: a multi-level approach**

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية ربط النظم البيئية المختلفة (والنظم البيئية الفرعية) في مجال ريادة الأعمال من خلال نهج متعدد المستويات.

اتبعت المنهجي الكيفي(النوعي)، واستخدمت الدراسة أداة المقابلة لجمع البيانات اللازمة، وتوصلت إلى نتائج عدة، من أبرزها:

- النظام البيئي لريادة الأعمال هو بناء متعدد المستويات ، يتألف من العديد من النظم البيئية الفرعية المتفاعلة.

- يوجد ثلاثة أنظمة بيئية رئيسية: النظام البيئي لريادة الأعمال (المستوى الكلي) ، والنظام البيئي الداعم لريادة الأعمال (المستوى المتوسط) ، والنظام البيئي لحاضنة الأعمال (المستوى الجزئي).

**2.2.1 التعقيب على الدراسات السابقة**

1. تناولت الدراسات السابقة موضوع ريادة الأعمال كدراسة: (رمضان، 2013) عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال، ودراسة (أبو سليم، 2019) تعزيز ريادة الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية في فلسطين.
2. وتناولت بعض الدراسات موضوع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الريادية ومنها دراسة(القواسمة، 2010) حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، ودراسة (صبرة وبخيت، 2017) حاضنات الأعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية، ودراسة (Isenberg, 2011) The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship، ودراسة (Lamine& others, 2016) Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development، ودراسة (Fernández & Others, 2015) Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem، ودراسة (Carvalho & Galina, 2015) The role of business incubators for start-ups development in Brazil and Portugal، ودراسة( Theodoraki & Messeghem, 2017) Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: a multi-level approach.

3. استخدمت أداة الاستبانة كل من الدراسات (رمضان، 2013)، (القواسمة، 2010)، (صبرة وبخيت، 2017)، ودراسة (Fernández & Others, 2015).
4. اتبعت منهج تحليل الوثائق والتقارير (أبو سليم، 2019)، ودراسة ( Lamine& Others, 2016).
5. فيما يخص أداة المقابلة فقد استخدمت هذه الأداة دراسة (Carvalho & Galina, 2015)، ودراسة (Theodoraki & Messeghem, 2017).
6. استخدمت دراسة (Isenberg, 2011) أداة الملاحظة من التجارب العملية.
7. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الإطار المكاني والزماني للدراسة.

8. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة بملخصات للدراسة واتباع المنهجية المناسبة، وفي استخدام أداة الاستبانة وبنائها لجمع البيانات اللازمة بما يحقق الهدف المنشود من الدراسة، كما ويمكن ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف مما يثري عملية مناقشة الدراسة.

# الفصل الثالث

# منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، من حيث وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة ووصفها وصدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية.

## 3.1 منهجية الدراسة:

إن موضوع الدراسة وأهدافها وطبيعتها اقتضت أن يتم اتباع اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لكونه يؤدي إلى التعرف على ظاهرة معينة بطريقة تفصيلية ودقيقة، وجمع المعلومات الخاصة بها ومن ثم تحليلها، والتعرف على جوهر موضوعها تمهيداً للوصول إلى نتائج واضحة ودقيقة بشأن موضوع الدراسة.

كما أن المنهج الوصفي ضروري لجمع البيانات الحقيقية والمفصلة عن مدى دعم حاضنات الأعمال للمشاريع الريادية في مدينة الخليل، كما هي على أرض الواقع دون أي تحيز من فريق البحث، كما يساعد هذا المنهج فريق البحث على تبويب البيانات وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات دقيقة تساهم في فهم موضوع الدراسة وتطويرها، كما ويمكنهم من خلال اتباع هذا المنهج فهم واقع المشكلة البحثية وتوضيح العلاقات بين المتغيرات لفهم العلاقة بين السبب والنتائج.

بناءً على ما سبق فقد اتبع فريق البحث منهجين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بما ينسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك للتعرف واقع دور الدعم كأحد عناصر البيئة الممكنة للريادة في حاضنات الإعمال في إنجاح المشاريع الصغيرة.

### 3.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من حاضنات الأعمال في مدينة الخليل خلال فترة إجراء الدراسة والبالغ عددها (3) حاضنات، والتي يبلغ عدد الموظفين فيها (7) موظفاً ومديراً، والجدول أدناه رقم (1.3) يوضح أسماء هذه الحاضنات وعدد الموظفين فيها.

**جدول رقم (1.3) خصائص مجتمع الدراسة**

| الرقم | اسم الشركة | عدد الموظفين | النسبة من مجتمع الدراسة |
|---|---|---|---|
| 1 | حاضنة أعمال غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل | 2 | 29% |
| 2 | حاضنة أعمال جامعة بوليتكنك فلسطين | 4 | 57% |
| 3 | حاضنة أعمال بلدية الخليل | 1 | 14% |
| **الإجمالي** | | **7** | **100%** |

تكون مجتمع الدراسة من (7) موظفاً ومديراً في حاضنات الأعمال في الخليل، واتبع فريق البحث طريقة المسح الشامل.

تجدر الإشارة إلى أن فريق البحث قام بتوزيع الاستبيانات الكترونيا عبر البريد الالكتروني إلى مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (7) استبيانات، وتم استرداد جميع الاستبيانات، وبعد تدقيقها تبين أن جميع الاستبيانات صالحة للتحليل أي بنسبة (100%)، والجدول (2.3) يوضح خصائص المجتمع الديموغرافية.

**جدول (2.3) الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة**

| المتغير | مستويات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **الجنس** | ذكر | 5 | %71.4 |
| | أنثى | 2 | %28.6 |
| **الإجمالي** | | **7** | **% 100** |
| **المؤهل العلمي** | دبلوم فما دون | 1 | %14.3 |
| | بكالوريوس | 2 | %28.6 |
| | ماجستير فأعلى | 4 | %57.1 |
| **الإجمالي** | | **7** | **% 100** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **سنوات الخبرة** | أقل من 5 سنوات | - | - |
| | من 5- 10 سنوات | 1 | %14.3 |
| | أكثر من 10 سنوات | 6 | %85.7 |
| **الإجمالي** | | **7** | **% 100** |

- يلاحظ من الجدول رقم (1.3) أن عدد المستجيبين الأكبر من متغير الجنس كان من الذكور وبلغ عددهم (5) أفراد، وبنسبة (71.4%)، وعدد الإناث من المستجيبين (2) وبنسبة (28.6%).
- أما بخصوص المؤهل العلمي فقد كان عدد المستجيبين الأكبر من حاملي درجة ماجستير فأعلى وبلغ عددهم (4) أفراد وبنسبة (57.1%)، وأقلهم عدد من حملة الدبلوم فما دون وبلغ عددهم فردًا واحدًا وبنسبة (14.3%).
- بينما لمتغير سنوات الخبرة فأكبر عدد من المستجيبين ممن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات والبالغ عددهم (6) أفراد وبنسبة (85.7%)، وأقلهم عددًا ممن لديهم خبرة من 5–10 سنوات وبلغ عددهم فرادًا واحدًا وبنسبة (14.3%).

### 3.3 أداة الدراسة:

استخدم فريق البحث أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة، حيث تم إعداد الاستبانة بشكل أولي بناءً على الدراسات السابقة كدراسة (Isenberg,2011)، ودراسة (القواسمة، 2010)، ودراسة (رمضان، 2013)، ودراسة (برهوم، 2014)، ودراسة ( Carvalho & Galina, 2015)، ودراسة (Fernández & Others, 2015) ودراسة (صبرة وبخيت، 2017)، ودراسة (النفيعي، 2018)، ودراسة (أبو سليم، 2019).

عرضت الاستبانة على المشرف الأكاديمي وذلك للتأكد من ملاءمتها لجمع البيانات.

1. تم تعديل الاستبانة بشكل أولي وفقاً لتوجيهات المشرف الأكاديمي.
2. وزعت الاستبانة الكترونيًا على موظفي ومدراء حاضنات الأعمال في مدينة الخليل.
3. استرداد الاستبانات وتدقيقها وتحليها.

### 3.4 وصف أداة الدراسة:

لغايات هذه الدراسة تم الاعتماد على النوعين الآتيين من البيانات والمعلومات:

**أولا:** البيانات والمعلومات الثانوية والتي تم الاعتماد فيها على الكتب والمقالات والأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة.

**ثانياً:** البيانات والمعلومات الأولية والتي استخدم فريق البحث لجمعها أداة الاستبانة وفيما يلي وصفاً لها:

1. الاستبانة: تكونت الاستبانة من (4) أقسام على النحو التالي:

**القسم الأول:** تضمن هذا القسم خصائص المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة، وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) يجيب عليها المبحوث من خلال الاختيار المتعدد.

**القسم الثاني:** يهدف هذا القسم لقياس واقع الدعم كأحد عناصر البيئة الممكنة للريادة في حاضنات الأعمال في مدينة الخليل، حيث تكون من (58) فقرة، موزعة على الخدمات المقدمة للمشاريع المحتضنة وتمثل (الخدمات الإدارية، الخدمات الفنية، الخدمات التسويقية، الخدمات الاستشارية، الخدمات اللوجستية، الخدمات التمويلية، خدمات تنمية الموارد البشرية) يجيب عليها المبحوث من خلال إجابة واحدة من 5 إجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، إضافة إلى سؤال مفتوح حول التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال.

**القسم الثالث:** يهدف هذا القسم لقياس عوامل نجاح المشروع، حيث تكون هذا القسم من (8) فقرات ، يجيب عليها المبحوث من خلال إجابة واحدة من 5 إجابات وفقاً لسلّم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

**القسم الرابع:** يهدف هذا القسم لقياس استدامة وديمومة حاضنات الأعمال، حيث تكون هذا القسم من (4) فقرات ، يجيب عليها المبحوث من خلال إجابة واحدة من 5 إجابات وفقاً لسلّم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

والجدول (2.3) يوضح محاور وفقرات أقسام الاستبانة.

**جدول (2.3) يوضح محاور وفقرات أقسام الاستبانة.**

| الرقم | محور الدراسة | عدد الفقرات | تسلسل الفقرات |
|---|---|---|---|
| **عنصر الدعم ( الخدمات المقدمة للمشروع)** | | | |
| .1 | الخدمات الإدارية | 5 | 1-5 |
| .2 | الخدمات الفنية | 7 | 6-12 |
| .3 | الخدمات التسويقية | 15 | 13-27 |
| .4 | الخدمات الاستشارية | 10 | 28-37 |
| .5 | الخدمات اللوجستية | 8 | 38-45 |
| .6 | الخدمات التمويلية | 7 | 46-52 |
| .7 | خدمات تنمية الموارد البشرية | 6 | 53-58 |
| | **المجموع** | **58** | **1-58** |
| .8 | عناصر نجاح المشروع | 8 | 59-66 |
| .9 | استدامة وديمومة حاضنات الأعمال | 4 | 67-70 |
| | **إجمالي فقرات الاستبانة** | **70** | **1-70** |

تجدر الإشارة إلى أنه تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية لأغراض التحليل حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة خمسة درجات، والإجابة موافق أربعة درجات، والإجابة محايد ثلاثة درجات، والإجابة معارض درجتين، والإجابة معارض بشدة درجة واحدة، والجدول (4.3) يوضح تصنيف الإجابات ودرجتها.

**جدول (4.3) تصنيف الإجابات ودرجاتها**

| **التصنيف** | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الدرجة** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

## 3.5 صدق وثبات أداة الدراسة:

قام فريق البحث بتقنين اسئلة الاستبانة للتأكد من صدق فقراتها وذلك بعرض الاستبانة على المشرف الأكاديمي وقد استجاب فريق البحث لتعليمات وتوجيهات المشرف بتعديل وحذف ما لا يلزم من الاستبانة لإخراجها بصورتها النهائية.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية. كما هو موضح في الجدول (5.3).

**جدول (5.3) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة**

| المحور | عدد الفقرات | قيمة معامل الثبات ألفا |
|---|---|---|
| عنصر الدعم ( الخدمات المقدمة للمشروع) | 58 | **.91** |
| عناصر نجاح المشروع | 8 | **.83** |
| استدامة وديمومة حاضنات الأعمال | 4 | **.55** |
| **الدرجة الكلية** | **70** | **.91** |

يلاحظ من الجدول (5.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (91%) عند الدرجة الكلية، وتعد نتائج هذا المقياس مناسبة حيث أن مقياس ثبات كرونباخ ألفا يجب أن يكون أكبر من (70%) وهو ما نتج في قياس ثبات أداة الدراسة.

### 3.6 المعالجة الاحصائية:

بعد استعادة الاستبانات تم تدقيقها ومراجعتها وثم إدخالها إلى الحاسوب وتفريغها في برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package of Social Sciences) (SPSS) وذلك لمعالجة البيانات احصائياً، حيث تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية لأغراض التحليل حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة خمسة درجات، والإجابة موافق أربعة درجات، والإجابة محايد ثلاثة درجات، والإجابة معارض درجتين، والإجابة معارض بشدة درجة واحدة، مما يعني أنه كلما زادت الدرجة زادت العلاقة بين عنصر الدعم وفرص نجاح المشروع والعكس صحيح، وتم فحص ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، تم الاجابة على اسئلة الدراسة باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.

### 3.7 مقياس الدراسة:

بهدف تحديد درجة وأهمية فقرات الاستبانة، ولكل محور من محاورها والحكم على النتائج من المتوسطات الحسابية، فقد تم وضع المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن المدى (4= 1−5) بالتالي فإن طول الفئة (.8 =4/5)، والجدول (6.3) يوضح مقياس الدراسة.

**جدول (6.3) مقياس الدراسة**

| الرقم | المتوسط الحسابي | الدرجة |
|---|---|---|
| 1 | أقل من 2.60 | درجة منخفضة |
| 2 | 2.61 - 3.40 | درجة متوسطة |
| 3 | أكبر من 3.41 | درجة مرتفعة |

# الفصل الرابع

# عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً للبيانات التي جمعت من عينة الدراسة، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة ضمن الاختبارات والتحليلات الاحصائية المناسبة.

## 4.1 عرض نتائج تحليل أسئلة الدراسة

### 4.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: كيف يلعب الدعم (support) كأحد عناصر البيئة الممكنة لريادة الاعمال دورا في نجاح مشاريع حاضنات الاعمال في الخليل وما هي مكوناته؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي الأول فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة تقديم الدعم للمشاريع الريادية من قبل حاضنات الأعمال، وقد تفرع من السؤال الرئيسي الأول أربعة أسئلة فرعية.

**أ) السؤال الفرعي الأول: ما هو واقع الدعم في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في مدينة الخليل؟**

يوضح الجدول (1.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين على واقع الدعم في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في مدينة الخليل.

**جدول (1.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين على واقع الدعم في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في مدينة الخليل.**

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الخدمات الإدارية** | | | | | |
| .1 | تعد الحاضنة السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الرسمية ذات العلاقة. | 3.57 | 0.98 | 71% | مرتفعة |
| .2 | تساهم الحاضنة في إعداد برامج التقييم والرقابة للمشاريع. | 3.71 | 0.95 | 74% | مرتفعة |
| .3 | تساعد الحاضنة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع | 4.57 | 0.53 | 91% | مرتفعة |
| .4 | توفر الحاضنة حوافز لإنجاح المشاريع. | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| .5 | توفير هذه الخدمات الإدارية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع. | 4.57 | 0.53 | 91% | مرتفعة |
| | **الدرجة الكلية للخدمات الإدارية** | **4.23** | **0.47** | **85%** | **مرتفعة** |
| | **الخدمات الفنية** | | | | |
| .6 | توفر الحاضنة مختبرات حاسب آلي | 5.00 | 0.00 | 100% | مرتفعة |
| .7 | تعمل الحاضنة على إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية. | 4.43 | 0.53 | 89% | مرتفعة |
| .8 | تقديم الدعم فيما يتعلق بالمواصفات المطلوبة للمنتج | 4.29 | 0.49 | 86% | مرتفعة |
| .9 | تقديم خدمات التصميم للنماذج الأولية للمنتج | 3.71 | 1.11 | 74% | مرتفعة |
| .10 | تقديم خدمات انتاج النماذج الأولية للمنتج | 3.57 | 0.98 | 71% | مرتفعة |
| .11 | تقديم خدمات التجارب الأولية للمنتج | 3.71 | 1.11 | 74% | مرتفعة |
| .12 | توفير هذه الخدمات الفنية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | 4.57 | 0.53 | 91% | مرتفعة |
| | **الدرجة الكلية للخدمات الفنية** | **4.18** | **0.51** | **84%** | **مرتفعة** |
| | **الخدمات التسويقية** | | | | |
| .13 | توفر الحاضنة أبحاث متكاملة عن الأسواق المعنية المستهدفة. | 3.43 | 0.79 | 69% | مرتفعة |
| .14 | توفر الحاضنة المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة. | 3.43 | 0.79 | 69% | مرتفعة |
| .15 | توجه الحاضنات المشاريع نحو الأسواق الأكثر جاذبية والأكثر جدوى. | 3.86 | 0.90 | 77% | مرتفعة |
| .16 | توفر الحاضنات المعلومات والإحصاءات عن الأسواق المستهدفة. | 3.86 | 0.90 | 77% | مرتفعة |
| .17 | تصمم الحاضنات استراتيجيات التسويق. | 3.57 | 0.79 | 71% | مرتفعة |
| .18 | توفر الحاضنات معلومات عن الية واستراتيجيات دخول السوق المستهدف. | 3.71 | 0.76 | 74% | مرتفعة |
| .19 | توفر الحاضنات معلومات عن الية واستراتيجيات اختراق السوق المستهدف. | 3.71 | 0.76 | 74% | مرتفعة |
| .20 | تصمم الحاضنة استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة. | 3.71 | 0.76 | 74% | مرتفعة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| .21 | توفر الحاضنة المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين في السوق المستهدف. | 3.14 | 0.69 | 63% | متوسطة |
| .22 | توفر الحاضنة المعلومات عن اليات التسويق الإلكتروني. | 3.86 | 0.90 | 77% | مرتفعة |
| .23 | تساعد الحاضنة على إيجاد أسواق جديدة وتصميم منتجات جديدة. | 3.86 | 0.90 | 77% | مرتفعة |
| .24 | تصمم الحاضنات المواد التسويقية والدعائية اللازمة للمشروع. | 4.00 | 1.15 | 80% | مرتفعة |
| .25 | تنتج وتطبع الحاضنات المواد التسويقية والدعائية اللازمة للمشروع. | 4.14 | 1.21 | 83% | مرتفعة |
| .26 | تصمم وتنفذ الحاضنات الصفحات الالكترونية للمشروع. | 3.86 | 1.07 | 77% | مرتفعة |
| .27 | توفير هذه الخدمات التسويقية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| | **الدرجة الكلية للخدمات التسويقية** | **3.79** | **0.54** | **76%** | **مرتفعة** |
| | **الخدمات الاستشارية** | | | | |
| .28 | تقدم الحاضنة استشارات تسويقية. | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .29 | تقدم الحاضنة استشارات قانونية. | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .30 | تقدم الحاضنة استشارات بخصوص متطلبات تسجيل الشركة في السجل التجاري. | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .31 | تقدم الحاضنة استشارات بخصوص متطلبات تسجيل براءة الاختراع. | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .32 | تقدم الحاضنة استشارات باختيار الموارد البشرية المناسبة. | 4.43 | 1.13 | 89% | مرتفعة |
| .33 | استشارات فنية ودراسات فنية. | 4.29 | 1.11 | 86% | مرتفعة |
| .34 | استشارات تمويلية. | 4.57 | 0.53 | 91% | مرتفعة |
| .35 | استشارات مالية. | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .36 | استشارات دراسات جدوى اقتصادية. | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .37 | توفير هذه الخدمات الاستشارية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | 4.86 | 0.38 | 97% | مرتفعة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **الدرجة الكلية للخدمات الاستشارية** | **4.71** | **0.49** | **94%** | **مرتفعة** |
| | **الخدمات اللوجستية** | | | | |
| .38 | توفر الحاضنة خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص والبرامج المحاسبية | 4.43 | 0.79 | 89% | مرتفعة |
| .39 | توفر الحاضنة أعمال التصوير والطباعة والتوثيق والمحفوظات | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .40 | تقدم الحاضنة خدمات الهاتف والفاكس والاستقبال والاستفسار وتنظيم المراسلات | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .41 | تقدم الحاضنة خدمات الإنترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .42 | توفر الحاضنة أماكن اجتماعات ملائمة. | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .43 | توفر الحاضنة مكان لتخزين البضائع. | 3.71 | 1.38 | 74% | مرتفعة |
| .44 | توفر الحاضنة المقر المناسب لإقامة المشروع. | 4.29 | 0.49 | 86% | مرتفعة |
| .45 | توفير هذه الخدمات اللوجستية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | 5.00 | 0.00 | 100% | مرتفعة |
| | **الدرجة الكلية للخدمات اللوجستية** | **4.54** | **0.50** | **91%** | **مرتفعة** |
| | **الخدمات التمويلية** | | | | |
| .46 | تساعد الحاضنات في الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .47 | تقدم الحاضنة مساعدات مادية مالية مباشرة. | 4.29 | 0.76 | 86% | مرتفعة |
| .48 | تقدم الحاضنة معلومات لمعرفة مصادر التمويل الملائمة. | 4.57 | 0.53 | 91% | مرتفعة |
| .49 | تضغط الحاضنة على البنوك باتجاه تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان والتقليل من الضمانات المطلوبة | 3.29 | 0.95 | 66% | متوسطة |
| .50 | تساعد الحاضنة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها | 4.29 | 0.49 | 86% | مرتفعة |
| .51 | تسهم الحاضنة في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلة وأصحاب الأفكار المنتسبين للحاضنة | 4.43 | 0.53 | 89% | مرتفعة |
| .52 | توفير هذه الخدمات التمويلية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **مرتفعة** | **87%** | **0.40** | **4.33** | **الدرجة الكلية للخدمات التمويلية** | |
| **خدمات تنمية الموارد البشرية** | | | | | |
| مرتفعة | 94% | 0.49 | 4.71 | تعد الحاضنة دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات | .53 |
| مرتفعة | 97% | 0.38 | 4.86 | تدرب الحاضنة الموارد البشرية حول كيفية تطوير وإدارة المشاريع الصغيرة | .54 |
| مرتفعة | 94% | 0.49 | 4.71 | توضع الحاضنة خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد | .55 |
| مرتفعة | 94% | 0.49 | 4.71 | تدعم الحاضنة المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة | .56 |
| مرتفعة | 97% | 0.38 | 4.86 | تساعد الحاضنة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية. | .57 |
| مرتفعة | 100% | 0.00 | 5.00 | توفير خدمات التنمية للموارد البشرية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | .58 |
| **مرتفعة** | **96%** | **0.34** | **4.81** | **الدرجة الكلية لخدمات تنمية الموارد البشرية** | |
| **مرتفعة** | **87%** | **0.31** | **4.36** | **الدرجة الكلية** | |

يلاحظ من الجدول رقم (1.4) إلى أن هناك درجة مرتفعة لجميع محاور الدعم:

- بلغت الدرجة الكلية للخدمات الإدارية (4.23)، وأكثر الفقرات أهمية هي (توفر الحاضنة حوافز لإنجاح المشاريع) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.71) والانحراف المعياري (.49)، وأقلها أهمية الفقرة (تعد الحاضنة السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الرسمية ذات العلاقة) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.57) والانحراف المعياري (.98).
- فيما يخص الخدمات الفنية فقد بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.18) وهي درجة مرتفعة، وأكثر الفقرات أهمية هي (توفر الحاضنة مختبرات حاسب آلي) وبلغ الوسط الحسابي لها (5) والانحراف المعياري (0)، وأقلها أهمية الفقرة (تقديم خدمات انتاج النماذج الأولية للمنتج) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.57) والانحراف المعياري (.98).
- بينما بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية للخدمات التسويقية (3.79)، وهي درجة مرتفعة، وأكثر الفقرات أهمية هي (توفير هذه الخدمات التسويقية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في

دعم المشاريع) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.71) والانحراف المعياري (.49)، وأقلها أهمية الفقرة (توفر الحاضنة المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين في السوق المستهدف) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.14) والانحراف المعياري (.69).

- فيما يخص الخدمات الاستشارية فقد بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.71) وهي درجة مرتفعة، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي (توفير هذه الخدمات الاستشارية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.86) والانحراف المعياري (.38)، وأقلها أهمية الفقرة (استشارات فنية ودراسات فنية) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.29) والانحراف المعياري (1.11).
- أما للخدمات اللوجستية فقد بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.54) وهي درجة مرتفعة، وأكثر الفقرات أهمية هي (توفير هذه الخدمات اللوجستية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع) وبلغ الوسط الحسابي لها (5) والانحراف المعياري (0)، وأقلها أهمية الفقرة (توفير الحاضنة المقر المناسب لإقامة المشروع) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.29) والانحراف المعياري (.49) .
- بلغ الوسط الحسابي للخدمات التمويلية عند الدرجة الكلية (4.33) وهي درجة مرتفعة، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي (توفير هذه الخدمات التمويلية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع) و(تساعد الحاضنات في الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة) وبلغ الوسط الحسابي لكل منها (4.71) والانحراف المعياري (.49)، وأقلها أهمية الفقرة (تضغط الحاضنة على البنوك باتجاه تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان والتقليل من الضمانات المطلوبة) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.29) والانحراف المعياري (.95).
- فيما يخص خدمات تنمية الموارد البشرية فقد بلغ الوسط الحسابي (4.81) عند الدرجة الكلية وهي درجة مرتفعة، وكانت أكثر الفقرات أهمية (توفير خدمات التنمية للموارد البشرية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع) البالغ وسطها الحسابي (5) والانحراف المعياري (0)، وأقلها أهمية الفقرات (تعد الحاضنة دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات) و(توضع الحاضنة خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد) و(تدعم الحاضنة المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة) وبلغ الوسط الحسابي لكل منها (4.71) والانحراف المعياري (.49).

وقد بلغت الدرجة الكلية لعنصر الدعم (4.32) وهي درجة مرتفعة.

ويستدل من معطيات الجدول رقم (1.4) على أن عنصر الدعم كأحد عناصر البيئة الداعمة له دور كبير في عمل حاضنات الأعمال، من خلال تقديم الخدمات للمشاريع الريادية المحتضنة، وذلك من خلال تقديم الخدمات الشاكلة والضرورية للمشروع الريادي على أيدي خبراء وأكاديميين وممولين لضمان استمرارية المشروع.

**ب) السؤال الفرعي الثاني: هل هناك دور لعنصر الدعم في فرص نجاح المشروع** المحتضن؟

يوضح الجدول (2.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين حول دور الدعم في فرص نجاح المشروع المحتضن.

**الجدول (2.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين حول دور الدعم في فرص نجاح المشروع المحتضن.**

| الرقم | فرص نجاح المشروع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | يساهم تحديد الرؤية والغاية في فرص نجاح المشروع. | 4.57 | 0.53 | 91% | مرتفعة |
| .2 | تساهم تحديد الاستراتيجية في فرص نجاح المشروع. | 4.57 | 0.53 | 91% | مرتفعة |
| .3 | تساهم قدرة أصحاب المشروع على الابتكار في فرص نجاح المشروع. | 4.43 | 0.53 | 89% | مرتفعة |
| .4 | تزيد قدرة المشروع على تلبية حاجات الفئة المستهدفة من فرص نجاح المشروع. | 4.71 | 0.49 | 94% | مرتفعة |
| .5 | امتلاك صاحب المشروع (المعرفة والمهارات الفنية والخبرة) تزيد من فرص نجاح المشروع. | 4.86 | 0.38 | 97% | مرتفعة |
| .6 | تساهم بيئة العمل المحيطة في فرص نجاح المشروع. | 4.86 | 0.38 | 97% | مرتفعة |
| .7 | تساهم مهارات صاحب المشروع المالية والإدارية في فرص نجاح المشروع. | 4.57 | 0.53 | 91% | مرتفعة |
| .8 | مهارات صاحب المشروع في الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي يعزز من فرص نجاح المشروع. | 4.86 | 0.38 | 97% | مرتفعة |
| | **الدرجة الكلية** | **4.68** | **0.32** | **94%** | **مرتفعة** |

تشير معطيات الجدول رقم (2.4) إلى وجود فرص لنجاح المشروع الريادي المحتضن، حيث بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.68) وهي درجة مرتفعة، وكانت أكثر الفقرات أهمية (امتلاك صاحب المشروع (المعرفة والمهارات الفنية والخبرة) تزيد من فرص نجاح المشروع) و (تساهم بيئة العمل المحيطة في فرص نجاح المشروع) و (مهارات صاحب المشروع في الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي يعزز من فرص نجاح المشروع) وبلغ الوسط الحسابي لكل منها (4.86) والانحراف المعياري (0.38)، وأقلها أهمية (تساهم قدرة أصحاب المشروع على الابتكار في فرص نجاح المشروع) والبالغ وسطها الحسابي (4.43) والانحراف المعياري (.57).

وتدل هذه النتيجة على أن هناك فرص كبيرة لنجاح المشروع الريادي المحتضن من قبل حاضنات مدينة الخليل، وما يزيد هذه الفرص هي امتلاك صاحب المشروع المعرفة والمهارات الفنية والخبرة في مجال المشروع إضافة إلى مهارات الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي، كما وتساهم بيئة العمل المحيطة في فرص نجاح المشروع.

**ج) السؤال الفرعي الثالث: ما هو دور الدعم في استدامة حاضنات الأعمال في مدينة الخليل؟**

يوضح الجدول (3.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين حول دور الدعم في استدامة حاضنات الأعمال في مدينة الخليل.

**الجدول رقم (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين حول دور الدعم في استدامة حاضنات الأعمال في مدينة الخليل.**

| الرقم | استدامة وديمومة حاضنات الأعمال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل موارد مالية تضمن استدامتها. | 2.29 | 0.76 | 46% | منخفضة |
| 2. | تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل كفاءات تضمن استمرار عملها ونجاحها. | 4.43 | 0.79 | 89% | مرتفعة |
| 3. | تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل السياسات اللازمة لنموها واستدامتها. | 3.57 | 0.79 | 71% | مرتفعة |
| 4. | تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل الثقافية المحلية الداعمة لتواجدها واستدامتها. | 3.00 | 0.82 | 60% | متوسطة |
| | **الدرجة الكلية** | **3.32** | **0.51** | **66%** | **متوسطة** |

تشير معطيات الجدول رقم (3.4) إلى توفر عوامل لاستدامة الحاضنات، حيث بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (3.32) وهي درجة متوسطة، وكانت أكثر الفقرات أهمية (تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل كفاءات تضمن استمرار عملها ونجاحها) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.43) والانحراف المعياري (0.79)، وأقلها أهمية (تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل موارد مالية تضمن استدامتها) والبالغ وسطها الحسابي (2.29) والانحراف المعياري (.76).

وتدل هذه النتيجة على أن ما يضمن استدامة حاضنات الأعمال في الخليل هو كفاءات وخبرات العاملين معها في تقديم الخدمات للمشاريع المحتضنة، ولا يعد الدعم المالي عاملا لاستمراريتها وهو ما يشكل تحدي لها في تقديم الخدمات للمشاريع الريادية.

**د) السؤال الفرعي الرابع: ماهي المشاكل التي تواجه عنصر الدعم لحاضنات الأعمال؟**

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخلاص نتائج إجابة المبحوثين على السؤال المفتوح حول المشاكل والتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال، وكانت هذه التحديات هي:

- عدم توفر التمويل الدائم لتغطية هذه المصاريف التشغيلية، سواء التمويل من المجتمع المحلي، أو التمويل الخارجي حيث أن التمويل الخارجي ذات سقف محدود مما يحد من سقف تطلعات تقديم الخدمة من قبل الحاضنات للرياديين، إضافة عدم وجود موارد مالية داخلية كافية لضمان ديمومة الخدمات المقدمة في الحاضنات.

- عدم جدية أصحاب المشاريع، وعدم استغلال الموارد المتوفرة لديهم والتي تساعد في انجاح المشاريع.
- عدم وجود استراتيجية متكاملة على المستوى الوطني لضمان ديمومة الحاضنات و دمجها في العملية التنموية بشكل متكامل عدم وجود كوادر مؤهلة كافية مختصة في إدارة الحاضنات.
- بعض الكوادر المقدمة للخدمات تعتمد بشكل كبير على الجانب النظري، لعدم أو قلة خبراتها العملية والتطبيقية في الخدمة المقدمة.
- ضعف التكامل الفعلي بين الحاضنات وشركات القطاع الخاص.

# الفصل الخامس

# النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصل إليها فريق البحث حول واقع الدعم كأحد عناصر البيئة الممكنة للريادة في حاضنات الأعمال في مدينة الخليل، كما أنه يتناول مجموعة من التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها.

## 5.1 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

### 5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: كيف يلعب الدعم (support) كأحد عناصر البيئة الممكنة لريادة الاعمال دورا في نجاح مشاريع حاضنات الاعمال في الخليل وما هي مكوناته؟

**السؤال الفرعي الأول: ما هو واقع الدعم في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في مدينة الخليل؟**

أشارت نتائج تحليل الاستبيان إلى ان حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في مدينة الخليل تقدم الدعم للمشاريع المحتضنة من خلال الخدمات المتعددة المقدمة لصالح أصحاب المشاريع الريادية، وقد بلغت الدرجة الكلية لعنصر الدعم (4.36) وهي درجة مرتفعة، ومن حيث عناصر الدعم:

- بلغت الدرجة الكلية للخدمات الإدارية (4.23)، وأكثر الفقرات أهمية هي (توفر الحاضنة حوافز لإنجاح المشاريع) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.71) والانحراف المعياري (.49)، وأقلها أهمية الفقرة (تعد الحاضنة السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الرسمية ذات العلاقة) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.57) والانحراف المعياري (.98).
- فيما يخص الخدمات الفنية فقد بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.18) وهي درجة مرتفعة، وأكثر الفقرات أهمية هي (توفر الحاضنة مختبرات حاسب آلي) وبلغ الوسط الحسابي لها (5) والانحراف المعياري (0)، وأقلها أهمية الفقرة (تقديم خدمات انتاج النماذج الأولية للمنتج) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.57) والانحراف المعياري (.98).
- بينما بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية للخدمات التسويقية (3.79)، وهي درجة مرتفعة، وأكثر الفقرات أهمية هي (توفير هذه الخدمات التسويقية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في

دعم المشاريع) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.71) والانحراف المعياري (.49)، وأقلها أهمية الفقرة (توفر الحاضنة المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين في السوق المستهدف) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.14) والانحراف المعياري (.69).

- فيما يخص الخدمات الاستشارية فقد بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.71) وهي درجة مرتفعة، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي (توفير هذه الخدمات الاستشارية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.86) والانحراف المعياري (.38)، وأقلها أهمية الفقرة (استشارات فنية ودراسات فنية) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.29) والانحراف المعياري (1.11).
- أما للخدمات اللوجستية فقد بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.54) وهي درجة مرتفعة، وأكثر الفقرات أهمية هي (توفير هذه الخدمات اللوجستية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع) وبلغ الوسط الحسابي لها (5) والانحراف المعياري (0)، وأقلها أهمية الفقرة (توفير الحاضنة المقر المناسب لإقامة المشروع) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.29) والانحراف المعياري (.49) .
- بلغ الوسط الحسابي للخدمات التمويلية عند الدرجة الكلية (4.33) وهي درجة مرتفعة، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي (توفير هذه الخدمات التمويلية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع) و(تساعد الحاضنات في الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة) وبلغ الوسط الحسابي لكل منها (4.71) والانحراف المعياري (.49)، وأقلها أهمية الفقرة (تضغط الحاضنة على البنوك باتجاه تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان والتقليل من الضمانات المطلوبة) وبلغ الوسط الحسابي لها (3.29) والانحراف المعياري (.95).
- فيما يخص خدمات تنمية الموارد البشرية فقد بلغ الوسط الحسابي (4.81) عند الدرجة الكلية وهي درجة مرتفعة، وكانت أكثر الفقرات أهمية (توفير خدمات التنمية للموارد البشرية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع) البالغ وسطها الحسابي (5) والانحراف المعياري (0)، وأقلها أهمية الفقرات (تعد الحاضنة دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات) و(توضع الحاضنة خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد) و(تدعم الحاضنة المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة) وبلغ الوسط الحسابي لكل منها (4.71) والانحراف المعياري (.49).

ويرى فريق البحث أن حاضنات الأعمال والتكنلوجيا في مدينة الخليل تقدم خدمات شاملة للمشاريع الريادية المحتضنة، ويدل ذلك على أهمية وجود حاضنات الأعمال في بيئة العمل الفلسطيني، فجودة هذه الخدمات وشموليتها تعد عاملا لنجاح المشاريع الريادية.

تعبر هذه النتيجة عن مدى إقبال أصحاب المشاريع الريادية للاستفادة من خدمات الحاضنات فمن حيث الخدمات الإدارية تساعد الحاضنات على إتمام السجلات التجارية والصناعية مع الجهات ذات الاختصاص كل حسب طبيعة عمل مشروعه، إضافة إلى مساعدة صاحب المشروع في إعداد الهيكل التنظيمي وبرامج الأنظمة الداخلية وإجراءات العمل والحوافز وآليات التقييم والرقابة الملائمة، ومن حيث الخدمات الفنية توفر الحاضنات مختبرات حاسوب لتمكين صاحب المشروع من المهارات المطلوبة فيما يتعلق بمشروع والمواصفات المطلوبة للمنتج، أو تقديم الخدمة، كما تساعد الحاضنة في انتاج نماذج أولية وتجربته مسبقا قبل طرحه بشكل نهائي في الأسواق، أما من حيث الخدمات التسويقية فإن الحاضنات تساعد المشاريع الريادية على دراسة الأسواق لجميع البيانات والاحصائيات اللازمة المتعلقة بمجال عمل المشروع ومنافسيه لتوجيه صاحب المشروع نحو السوق ذو الأفضل جدوى، إضافة إلى تقديم المساعدة في وضع استراتيجيات التسويق الملائمة وتنفيذ المواد الدعائية لتسويق المشروع بما يلائم أهدافه وأذواق الفئة المستهدفة.

كما تقدم الحاضنات الخدمات اللوجستية والاستشارية والتي تعمل على دراسة المشروع والتخطيط له ودراسة البيئة المحيطة والبيئة الداخلية الداعمة لنجاح المشروع لتحديد احتياجات المشروع المادية ورأس المال العامل وكل ما يلزم المشروع بشكل دقيق، كما وتقدم الخدمات التمويلية والتي تلعب الحاضنات دورًا هامًا في تسهيل حصول المشروع على قروض مصرفية بأقل الفوائد، وخدمات تنمية الموارد البشرية حيث يتم عقد دورات تدريبية لأصحاب المشاريع الريادية في مجال إدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والتي تكون مبنية على احتياجات الأفراد التدريبية، لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في تنفيذ ومتابعة سير المشروع.

ويمكن القول أن نسبة نجاح المشروعات تزداد بازدياد نسبة الخدمات المقدمة لها من قبل حاضنات الأعمال والتكنولوجيا.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (برهوم، 2014) ودراسة (Fernández & Others, 2015) من حيث الخدمات المقدمة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا وأهميتها في زيادة كفاءة وتطوير المشاريع الريادية المحتضنة والمحافظة على استمراريتها.

**السؤال الفرعي الثاني: هل هناك دور لعنصر الدعم في فرص نجاح المشروع المحتضن؟**

أشارت نتائج تحليل الاستبيان إلى وجود فرص لنجاح المشروع الريادي المحتضن، حيث بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.68) وهي درجة مرتفعة، وكانت أكثر الفقرات أهمية (امتلاك صاحب المشروع (المعرفة والمهارات الفنية والخبرة) تزيد من فرص نجاح المشروع) و (تساهم بيئة العمل المحيطة في فرص نجاح المشروع) و (مهارات صاحب المشروع في الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي يعزز من فرص نجاح المشروع) وبلغ الوسط الحسابي لكل منها (4.86) والانحراف المعياري (0.38)، وأقلها أهمية (تساهم قدرة أصحاب المشروع على الابتكار في فرص نجاح المشروع) والبالغ وسطها الحسابي (4.43) والانحراف المعياري (.57).

ويرى فريق البحث إن من أهم عوامل نجاح المشروع هو امتلاك صاحب المشروع لمهارات وخبرات في مجال عمل المشروع إضافة إلى مهارات إدارية وتكنولوجية، لمتابعة سير المشروع خاصة بعد انتهاء مدة احتضانه وقدرته على الابتكار والتجديد والتواصل بشكل مهني مع أصحاب المصالح من المشروع، ولا يمكن إهمال دور البيئة الخارجية والعوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية التي لها دور كبير في نجاح المشروع واستمراريته.

**السؤال الفرعي الثالث: ما هو دور الدعم في استدامة حاضنات الأعمال في مدينة الخليل؟**

أشارت نتائج تحليل الاستبيان إلى توفر عوامل لاستدامة الحاضنات، حيث بلغ الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (3.32) وهي درجة متوسطة، وكانت أكثر الفقرات أهمية (تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل كفاءات تضمن استمرار عملها ونجاحها) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.43) والانحراف المعياري (0.79)، وأقلها أهمية (تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل موارد مالية تضمن استدامتها) والبالغ وسطها الحسابي (2.29) والانحراف المعياري (.76).

ويرى فريق البحث أن استمرارية عمل الحاضنات له عوامل عدة من أبرزها خبرات وكفاءات مقدمو الخدمات المتنوعة والتي يجب أن تكون نابعة من خبرة عملية وليست نظرية أو أكاديمية، فالتطبيق العملي في السوق يعطي الفرد خبرات ومعلومات أكثر دقة، ولا يعد الدعم المالي عاملا لاستمراريتها وهو ما يشكل تحدي لها في تقديم الخدمات للمشاريع الريادية.

وتدل هذه النتيجة على أن استدامة عمل الحاضنات مقترنة بجودة الخدمات الداعمة للمشاريع الريادية المحتضنة في نقل الخبرات والمهارات وتوجيه أصحاب المشاريع نحو الطريق الصحيح لتحقيق أهدافهم المنشودة، وتعتبر الحاضنات مساهمة في النمو الاقتصادي من خلال دعم المشاريع الريادية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النفيعي، 2018) من حيث مساهمة الحاضنات في النمو الاقتصادي للدولة وتعزيز برامج التنمية المستدامة، فاستمرارية عمل الحاضنات يعني زيادة عدد المشاريع الريادية التي يتشجع أصحابها إلى تطبيق أفكارهم الابداعية.

**السؤال الفرعي الرابع: ماهي المشاكل التي تواجه عنصر الدعم لحاضنات الأعمال؟**

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخلاص نتائج إجابة المبحوثين على السؤال المفتوح حول المشاكل والتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال، وكانت هذه التحديات هي:

- عدم توفر التمويل الدائم لتغطية هذه المصاريف التشغيلية، سواء التمويل من المجتمع المحلي، أو التمويل الخارجي حيث أن التمويل الخارجي ذات سقف محدود مما يحد من سقف تطلعات تقديم الخدمة من قبل الحاضنات للرياديين، إضافة عدم وجود موارد مالية داخلية كافية لضمان ديمومة الخدمات المقدمة في الحاضنات.

- عدم جدية أصحاب المشاريع، وعدم استغلال الموارد المتوفرة لديهم والتي تساعد في انجاح المشاريع.
- عدم وجود استراتيجية متكاملة على المستوى الوطني لضمان ديمومة الحاضنات و دمجها في العملية التنموية بشكل متكامل عدم وجود كوادر مؤهلة كافية مختصة في إدارة الحاضنات.
- بعض الكوادر المقدمة للخدمات تعتمد بشكل كبير على الجانب النظري، لعدم أو قلة خبراتها العملية والتطبيقية في الخدمة المقدمة.

- ضعف التكامل الفعلي بين الحاضنات وشركات القطاع الخاص.

يرى فريق البحث أن هناك ضرورة ملحة لوضع استراتيجية وطنية لإدارة عمل حاضنات الأعمال لضمان ديمومتها وتقديم الدعم المحلي والدولي لها على كافة الأصعدة من حيث الخبراء والموارد المالية، خاصة أنه كلما زادت هذه التحديات أصبح هناك عبئا على الحاضنات في تقديم خدمات داعمة بجودة عالية مما يقلل من عدد المشاريع المحتضنة لا سيما أن هذه المشاريع تساعد في نمو عجلة الاقتصاد الفلسطيني.

كما أن ضعف دعم شركات القطاع الخاص للحاضنات والمشاريع الريادية، يقلل من الوقت المتوقع للوصول إلى مستوى النمو بالنسبة للمشروع، ويقلل من استدامة عمل الحاضنات في بيئة عمل غير داعمة ومشجعة لريادة الأعمال.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القواسمة، 2010) من حيث نقص الخبرات وانخفاض الامكانيات المتوفرة لدى الحاضنات، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2013) ودراسة (Lamine & Others, 2016) من حيث الدعم المحلي لحاضنات الأعمال السياسات الحكومية بشكل عام غير ملائمة وغير كافية من أجل تشجيع الشروع بأعمال ريادية، كما أن الثقافة الوطنية المحلية غير مشجعة لريادة الأعمال إضافة إلى عدم كفاية برامج التمويل، والبرامج الحكومية فيما يتعلق بحاجات المشروعات الريادية في التمويل.

واتفقت أيضا مع نتائج دراسة (أبو سليم، 2019) أن دعم الحاضنات للمشاريع محدود، وذلك بسبب تمويل المشروعات من خلال مؤسسات مالية لها فوائد مرهقة وتكلفة عالية على المستثمر.

### 5.2 الاستنتاجات:

بعد تفسير نتائج الدراسة، توصل فريق البحث إلى الاستنتاجات التالية:

1. تقدم حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في مدينة الخليل خدمات الدعم للمشاريع الريادية المحتضنة وهي: الخدمات الإدارية، والخدمات الفنية، والخدمات التسويقية، والخدمات الاستشارية، والخدمات اللوجستية، والخدمات التمويلية، وخدمات تنمية الموارد البشرية:

- تساعد حاضنات الأعمال المشاريع الريادية على إتمام الإجراءات القانونية، وإعداد الأنظمة الداخلية.
- تساعد حاضنات الأعمال المشاريع الريادية في انتاج نماذج أولية من المنتج أو الخدمة.
- تساعد حاضنات الأعمال المشاريع الريادية في إتمام دراسات السوق لإعداد الخطط التسويقية والاستراتيجية.
- يقبل أصحاب المشاريع الريادية على حاضنات الأعمال للاستزادة من خدماتها المتنوعة.
- تلعب الحاضنات دورًا هامًا في تسهيل حصول المشروع على قروض مصرفية بأقل الفوائد.
- تعقد حاضنات الأعمال دورات تدريبية لأصحاب المشاريع الريادية في مجال إدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والتي تكون مبنية على احتياجات الأفراد التدريبية، لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في تنفيذ ومتابعة سير المشروع.

2. توجد عدة عوامل نجاح المشروع من أهمها:
    - امتلاك صاحب المشروع لمهارات وخبرات في مجال عمل المشروع.
    - امتلاك صاحب المشروع مهارات إدارية وتكنولوجية.
    - القدرة على الابتكار وحل المشكلات.
3. استدامة وديمومة عمل الحاضنات له عوامل عدة من أبرزها:
    - الخبرات العملية والكفاءات لمقدمي الخدمات.
    - بجودة الخدمات الداعمة للمشاريع الريادية المحتضنة في نقل الخبرات والمهارات وتوجيه أصحاب المشاريع.
4. لا يعد الدعم المالي عاملا لاستمرارية عمل حاضنات الأعمال وهو ما يشكل تحدي لها في تقديم الخدمات للمشاريع الريادية.

5. تساهم الحاضنات في النمو الاقتصادي للدولة وتعزيز برامج التنمية المستدامة.
6. تواجه حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في مدينة الخليل، عدة مشكلات وتحديات من أبرزها:

- عدم توفر التمويل الدائم (المحلي والدولي) لتغطية المصاريف التشغيلية.
- سقف التمويل الخارجي للمشاريع محدود.
- عدم جدية أصحاب المشاريع، وعدم استغلال الموارد المتوفرة لديهم والتي تساعد في انجاح المشاريع.
- عدم وجود استراتيجية متكاملة على المستوى الوطني لضمان ديمومة الحاضنات و دمجها في العملية التنموية بشكل متكامل.
- عدم وجود كوادر مؤهلة كافية مختصة في إدارة الحاضنات.
- بعض الكوادر المقدمة للخدمات تعتمد بشكل كبير على الجانب النظري، لعدم أو قلة خبراتها العملية والتطبيقية في الخدمة المقدمة.
- ضعف التكامل الفعلي بين الحاضنات وشركات القطاع الخاص.

### 5.3 التوصيات:

بعد استخراج نتائج الدراسة يوصي فريق البحث بما يلي:

1. ضرورة وضع استراتيجية وطنية لإدارة عمل حاضنات الأعمال لضمان ديمومتها.
2. ضرورة تقديم الدعم المحلي والدولي لحاضنات الأعمال خاصة في تمويل الحاضنات والمشاريع الريادية.
3. اتخاذ أصحاب المشاريع الجدية واستغلال الموارد المتاحة أثناء وبعد فترة الاحتضان.
4. ضرورة توفر كوادر ذو خبرة فعلية من العاملين في القطاع الخاص.
5. ضرورة توظيف كوادر مختصة لإدارة الحاضنات.
6. يوصي فريق البحث أصحاب المشاريع الناشئة بالتوجه إلى حاضنات الأعمال للاستزادة من الخدمات المقدمة في حاضنات الأعمال.
7. ضرورة توعية الشباب من أصحاب الأفكار الابداعية بأهمية التواصل مع حاضنات الأعمال.
8. يوصي فريق البحث التركيز على الاستعانة بذوي الخبرات لدعم المشاريع المهنية والتقنية.
9. يوصي فريق البحث الباحثين بإعداد دراسات ذات علاقة المشاريع الريادية ومدى استفادتها من حاضنات الأعمال من وجهة نظر أصحاب المشاريع الريادية.

# قائمة المراجع والمصادر

**المراجع العربية**


1. أبو سليم شذا. (2019). تعزيز ريادة الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية في فلسطين. التعليم التقني منطلق ريادة الأعمال. غزة، فلسطين: كلية فلسطين التقنية.
2. أبو قحف عبد السلام. (2002). العولمة وحاضنات الأعمال، حالات عملية وحلول مشكلات (المجلد 1). مصر : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
3. أبو مدللة سمير، والعجلة مازن. (2013). التحديات التي تواجه ريادة الأعمال بين الشباب في فلسطين. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث.
4. الأغا وفيق. (2009). الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 11(1-A)، الصفحات 1–40.
5. برهوم بسمة. (2014). دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكله البطالة لرياديي الأعمال قطاع غزة. غزة، فلسطين.
6. نبيل جواد. (2007). *إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
7. الخضرا لبيب. (2004). التكامل الصناعي والأكاديمي. المؤتمر الوطني حول محور العلاقة بين الجامعات والصناعة. عمّان.
8. خربوطلي عامر. (2018). *ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة*. الجامعة الافتراضية السورية.
9. ذياب علي، و آخرون. (2008). الادارة والاقتصاد. رام الله، فلسطين: وزارة التربية والتعليم العالي.
10. رمضان ريم. (2013). عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 1(24)، الصفحات 265–293.

11. الزيدانين رغد. (2009). دور حاضنات الأعمال في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الحاضنات والمنتسبين إليها في الجامعات الأردنية.
12. السنوسي رمضان، و الدويبي عبد السلام بشير . (2003). حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة (المجلد 1). بنغازي – ليبيا: دار الكتب الوطنية.
13. الشميمري أحمد ، و سرور علي سرور. (2013). حاضنات الأعمال. الرياض: مكتبة الشقري.
14. صبرة محمود ، وبخيت محمد. (2017). حاضنات الأعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية– دراسة تطبيقية على حاضنات قطاع غزة في الفترة من 2006–2017.
15. عبد الله سمير، النتشة باسل، و حتاوي محمد. (2014). سياسة النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية والفلسطينية (ماس).
16. عطار نائلة. (2008). حاضنات المشروعات الصغيرة فرصة عمل للجميع. جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 5286.
17. عيداروس أحمد ، و أحمد أشرف. (2013). تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية. مجلة كلية التربية، 95(24)، صفحة 227.
18. القواسمة ميسون. (2010). واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية. الخليل، فلسطين.
19. مازي عبد الرحمن. (2003). حاضنات الأعمال أداة فعالة للنمو الاقتصادي توفر البيئة اللازمة لرعاية ونجاح المنشآت الصغيرة وأصحابها من رواد الأعمال. جريدة الوطن، 884، صفحة 17.
20. النفيعي سعود. (مارس، 2018). الأثر المتوقع من إنشاء حاضنات الأعمال بجامعة الطائف على دعم وتطوير المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الطائف– دراسة استطلاعية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، الصفحات 29–52.
21. هيكل محمد. (2003). مهارات إدارة المشروعات الصغيرة (المجلد 1). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.

**المراجع الأجنبية:**


22. Carvalho, L., & Galina, S. (2015). The role of business incubators for start-ups development in Brazil and Portugal. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 44*(11), pp. 256-267.

23. Fernández, T., Jiménez, F., & Roura, J. (2015). Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *The Service Industries Journal, 35*(14), pp. 783-800.

24. Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship.* the Institute of International and European Affair.

25. Juneja, P. (2009). What is entrepreneurship and who is the entrepreneur?

26. Lamine, W., Mian, S., Fayolle, A., Wright, M., Klofsten, M., & Etzkowitz, H. (2016). Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development. *J Technol Transf.*

27. Lassen, A. H. (2007). Corporate Entrepreneurship : An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation. *Managing Global Transitions, 20*(5), pp. 109-131.

28. National Business Incubator Association (NBIA .(2012) . (*Best Practice of Your Business Incubator* من ،2020 تاريخ الاسترداد .www.nbia.org

29. Sethi, J. (2005). *Entrepreneur & Entrepreneurship.*

30. UKBI. (2013). *overview of the uk business landscape.* UK business incubation association.


**المصادر الالكترونية:**


31. دنيا الوطن. (2019). الهيئة الاستشارية الفلسطينية وشركائها تطلق مؤشر الريادة في حاضنات الاعمال الفلسطينية. تاريخ الاسترداد 2020، من موقع دنيا الوطن: https://www.alwatanvoice.com/

32. الطويل فادي. (2018). ريادة الأعمال والمساواة الجندرية. تاريخ الاسترداد 2020، من موقع دنيا الوطن: https://pulpit.alwatanvoice.com/

33. ناجي مروة. (بلا تاريخ). خدمات حاضنات الأعمال. تاريخ الاسترداد 2020، من موقع حاضنات الأعمال: http://www.businessincupators.eb2a.com/services.html?i=2

# ملحق رقم (1)

## الاستبانة

جامعة بوليتكنك فلسطين

## كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات

### تخصص إدارة الأعمال المعاصرة

### استبانة

**أخي الكريم / أختي الكريمة**

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة حول "واقع الدعم كأحد عناصر البيئة الممكنة للريادة في حاضنات الأعمال في مدينة الخليل" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات ، وبغرض جمع البيانات اللازمة لأغراض البحث العلمي، نرجو التكرم من حضرتكم بالإجابة عن أسئلتها وفقراتها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط.

**شاكر لكم حسن تعاونكم**

**فريق العمل:**


**رغد الحرباوي** **أميرة درابيع**

**جنان أبو طير** **ياسمين عمار**


**بإشراف الدكتور:**

**د. مروان جلعود**

## البيانات الأولية:

يرجى وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة التي تناسبك أو تنطبق عليك :

**1- الجنس:** أ -□ **ذكر** ب- □ **أنثى**

**2- المؤهل العلمي:** أ -□ **دبلوم فما دون** ب- □ **بكالوريوس** ج- □ **ماجستير فأعلى**

**3- سنوات الخبرة:** أ -□ **أقل من 5 سنوات** ب- □ **5 – 10 سنوات** ج- □ **أكثر من 10 سنوات**

**القسم الثاني:**

| الرقم | دور الدعم كأحد عناصر البيئة الممكنة للريادة في حاضنات الإعمال في إنجاح المشاريع الصغيرة | موافق بشد | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الأول: الخدمات المقدمة للمشروع** | | | | | | |
| **المحور الأول: الخدمات الإدارية** | | | | | | |
| .1 | تعد الحاضنة السجلات التجارية والصناعية الضرورية مع الجهات الرسمية ذات العلاقة. | | | | | |
| .2 | تساهم الحاضنة في إعداد برامج التقييم والرقابة للمشاريع. | | | | | |
| .3 | تساعد الحاضنة في إعداد هيكل تنظيمي للمشروع | | | | | |
| .4 | توفر الحاضنة حوافز لإنجاح المشاريع. | | | | | |
| .5 | توفير هذه الخدمات الإدارية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | | | | | |
| **المحور الثاني: الخدمات الفنية** | | | | | | |
| .6 | توفر الحاضنة مختبرات حاسب آلي | | | | | |
| .7 | تعمل الحاضنة على إيجاد مكتبة معلوماتية مرجعية. | | | | | |
| .8 | تقديم الدعم فيما يتعلق بالمواصفات المطلوبة للمنتج | | | | | |
| .9 | تقديم خدمات التصميم للنماذج الأولية للمنتج | | | | | |
| .10 | تقديم خدمات انتاج النماذج الأولية للمنتج | | | | | |
| .11 | تقديم خدمات التجارب الأولية للمنتج | | | | | |
| .12 | توفير هذه الخدمات الفنية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المحور الثالث: الخدمات التسويقية** | | | | | | |
| .13 | توفر الحاضنة أبحاث متكاملة عن الأسواق المعنية المستهدفة. | | | | | |
| .14 | توفر الحاضنة المعلومات والإحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة. | | | | | |
| .15 | توجه الحاضنات المشاريع نحو الأسواق الأكثر جاذبية والأكثر جدوى. | | | | | |
| .16 | توفر الحاضنات المعلومات والإحصاءات عن الأسواق المستهدفة. | | | | | |
| .17 | تصمم الحاضنات استراتيجيات التسويق. | | | | | |
| .18 | توفر الحاضنات معلومات عن الية واستراتيجيات دخول السوق المستهدف. | | | | | |
| .19 | توفر الحاضنات معلومات عن الية واستراتيجيات اختراق السوق المستهدف. | | | | | |
| .20 | تصمم الحاضنة استراتيجيات من أجل إطلاق المنتج في الأسواق المستهدفة. | | | | | |
| .21 | توفر الحاضنة المعلومات اللازمة عن أذواق المستهلكين في السوق المستهدف. | | | | | |
| .22 | توفر الحاضنة المعلومات عن اليات التسويق الإلكتروني. | | | | | |
| .23 | تساعد الحاضنة على إيجاد أسواق جديدة وتصميم منتجات جديدة. | | | | | |
| .24 | تصمم الحاضنات المواد التسويقية والدعائية اللازمة للمشروع. | | | | | |
| .25 | تنتج وتطبع الحاضنات المواد التسويقية والدعائية اللازمة للمشروع. | | | | | |
| .26 | تصمم وتنفذ الحاضنات الصفحات الالكترونية للمشروع. | | | | | |
| .27 | توفير هذه الخدمات التسويقية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | | | | | |
| **المحور الرابع: الخدمات الاستشارية** | | | | | | |
| .28 | تقدم الحاضنة استشارات تسويقية. | | | | | |
| .29 | تقدم الحاضنة استشارات قانونية. | | | | | |
| .30 | تقدم الحاضنة استشارات بخصوص متطلبات تسجيل الشركة في السجل التجاري. | | | | | |
| .31 | تقدم الحاضنة استشارات بخصوص متطلبات تسجيل براءة الاختراع. | | | | | |
| .32 | تقدم الحاضنة استشارات باختيار الموارد البشرية المناسبة. | | | | | |
| .33 | استشارات فنية ودراسات فنية. | | | | | |
| .34 | استشارات تمويلية. | | | | | |
| .35 | استشارات مالية. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .36 | استشارات دراسات جدوى اقتصادية. | | | | | |
| .37 | توفير هذه الخدمات الاستشارية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | | | | | |
| **المحور الخامس: الخدمات اللوجستية** | | | | | | |
| .38 | توفر الحاضنة خدمات الحاسوب ومعالجة النصوص والبرامج المحاسبية | | | | | |
| .39 | توفر الحاضنة أعمال التصوير والطباعة والتوثيق والمحفوظات | | | | | |
| .40 | تقدم الحاضنة خدمات الهاتف والفاكس والاستقبال والاستفسار وتنظيم المراسلات | | | | | |
| .41 | تقدم الحاضنة خدمات الإنترنت بما في ذلك الربط مع شبكات المعلومات الدولية | | | | | |
| .42 | توفر الحاضنة أماكن اجتماعات ملائمة. | | | | | |
| .43 | توفر الحاضنة مكان لتخزين البضائع. | | | | | |
| .44 | توفر الحاضنة المقر المناسب لإقامة المشروع. | | | | | |
| .45 | توفير هذه الخدمات اللوجستية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | | | | | |
| **المحور السادس: الخدمات التمويلية** | | | | | | |
| .46 | تساعد الحاضنات في الحصول على قروض مصرفية ذات فائدة منخفضة | | | | | |
| .47 | تقدم الحاضنة مساعدات مادية مالية مباشرة. | | | | | |
| .48 | تقدم الحاضنة معلومات لمعرفة مصادر التمويل الملائمة. | | | | | |
| .49 | تضغط الحاضنة على البنوك باتجاه تسهيلات مالية ورفع سقف الائتمان والتقليل من الضمانات المطلوبة | | | | | |
| .50 | تساعد الحاضنة في تحديد متطلبات التمويل والسيولة اللازمة وجدولتها | | | | | |
| .51 | تسهم الحاضنة في التنسيق مع المؤسسات التمويلية المختلة وأصحاب الأفكار المنتسبين للحاضنة | | | | | |
| .52 | توفير هذه الخدمات التمويلية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | | | | | |
| **المحور السابع: خدمات تنمية الموارد البشرية** | | | | | | |
| .53 | تعد الحاضنة دورات متنوعة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات | | | | | |
| .54 | تدرب الحاضنة الموارد البشرية حول كيفية تطوير وإدارة المشاريع الصغيرة | | | | | |
| .55 | توضع الحاضنة خطط وبرامج تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للأفراد | | | | | |
| .56 | تدعم الحاضنة المهارات العلمية والإدارية للمبادرين بمشاريع صغيرة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .57 | تساعد الحاضنة إبداعات الشباب وتحويلها إلى مشروعات استثمارية. | | | | | |
| .58 | توفير خدمات التنمية للموارد البشرية له أثر على نجاح حاضنة الأعمال في دعم المشاريع | | | | | |
| **المجال الثاني: فرصة نجاح المشروع.** | | | | | | |
| .59 | يساهم تحديد الرؤية والغاية في فرص نجاح المشروع. | | | | | |
| .60 | تساهم تحديد الاستراتيجية في فرص نجاح المشروع. | | | | | |
| .61 | تساهم قدرة أصحاب المشروع على الإبتكار في فرص نجاح المشروع. | | | | | |
| .62 | تزيد قدرة المشروع على تلبية حاجات الفئة المستهدفة من فرص نجاح المشروع. | | | | | |
| .63 | امتلاك صاحب المشروع (المعرفة والمهارات الفنية والخبرة) تزيد من فرص نجاح المشروع. | | | | | |
| .64 | تساهم بيئة العمل المحيطة في فرص نجاح المشروع. | | | | | |
| .65 | تساهم مهارات صاحب المشروع المالية والإدارية في فرص نجاح المشروع. | | | | | |
| .66 | مهارات صاحب المشروع في الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي يعزز من فرص نجاح المشروع. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الثالث: استدامة وديمومة حاضنات الأعمال** | | | | | | |
| .67 | تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل موارد مالية تضمن استدامتها | | | | | |
| .68 | تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل كفاءات تضمن استمرار عملها ونجاحها | | | | | |
| .69 | تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل السياسات اللازمة لنموها واستدامتها | | | | | |
| .70 | تتوفر لحاضنات الأعمال في الخليل الثقافية المحلية الداعمة لتواجدها واستدامتها. | | | | | |

ما هي التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال من حيث تقديم (الخدمات الإدارية والفنية والتسويقية والاستشارية واللوجستية والتمويلية وتنمية الوارد البشرية)؟

.....

.....

**شكراً لكم حسن تعاونكم**